



PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM TIRTA BALURAN SITUBONDO

Uwais Algorofi¹, Mohammad Yahya Arief², Minullah³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : uwaisalgorofi31@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : YahyaArief@unars.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : minullah@unars.ac.id

*Corresponding Author : Uwais Algorofi

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : uwaisalgorofi31@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

July 18, 2026

Accepted :

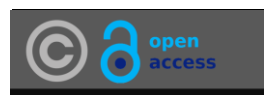
August 31, 2026

Available Online :

September 15, 2026

Keywords:

Work environment,
Communication,
Compensation, Work-life balance,
Work Productivity



Copyright © 2026 by Author.
Published by Universitas
Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of work environment, communication, and compensation on work productivity, with work-life balance as an intervening variable, at PDAM Tirta Baluran Situbondo. The sampling technique used in this study was saturation sampling, which involved 52 respondents. The tool used to analyze the data in this study was Smart PLS 3.0. The data analysis methods in this study included convergent validity testing, reliability testing, classical assumption testing, goodness-of-fit (GOF) testing, coefficient of determination testing, structural equation modeling (inner model), and hypothesis testing. The results of the hypothesis tests on direct effects showed that the work environment does not have a significant effect on work-life balance, communication does not have a significant effect on work-life balance, and compensation does not have a significant effect on work-life balance. The work environment does not have a significant effect on work productivity. Communication has a significant effect on work productivity, and compensation has a significant effect on work productivity. The results of the hypothesis tests on indirect effects showed that the work environment does not have a significant effect on work productivity through work-life balance as a mediating variable; communication does not have a significant effect on work productivity through work-life balance as a mediating variable; and compensation does not have a significant effect on work productivity through work-life balance as a mediating variable.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia ialah ilmu serta seni dalam mengelola hubungan dan peran pekerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Namun demikian, dalam praktiknya, tidak semua organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal, termasuk dalam hal pencapaian produktivitas kerja pegawai yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Perusahaan Daerah air Minum (PDAM) merupakan badan usaha milik pemerintah daerah yang bergerak dalam bidang pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat. PDAM didirikan oleh pemerintah daerah dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan air minum yang layak, aman, dan terjangkau bagi

masyarakat. Melalui pengelolaan sumber daya air yang baik, PDAM berperan penting dalam mendukung kesehatan, kesejahteraan, dan kualitas hidup masyarakat. Secara umum, PDAM dapat diartikan Perusahaan Daerah air Minum (PDAM) merupakan badan usaha milik pemerintah daerah yang bergerak dalam bidang pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat. PDAM didirikan oleh pemerintah daerah dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan air minum yang layak, aman, dan terjangkau bagi masyarakat.

Perkembangan sektor pelayanan publik di Indonesia menunjukkan bahwa kebutuhan masyarakat terhadap layanan air bersih terus meningkat dari tahun ke tahun. Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) menunjukkan bahwa tingkat akses masyarakat terhadap

air minum layak di Indonesia telah mencapai sekitar 90,21%, namun akses terhadap jaringan perpipaan masih relatif rendah dibandingkan negara berkembang lainnya. Selain itu, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR, 2023) melaporkan bahwa cakupan pelayanan air minum perpipaan nasional masih berada pada kisaran 20–22% dari total penduduk, sehingga pemerintah terus mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan air minum daerah untuk memperluas cakupan pelayanan.

Secara umum, perusahaan daerah air minum di Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Salah satu permasalahan utama adalah rendahnya cakupan layanan air minum perpipaan yang baru mencapai sekitar 22% dari total penduduk Indonesia (Kementerian PUPR, 2023). Selain itu, tingkat kehilangan

air atau Non Revenue Water (NRW) pada perusahaan air minum daerah juga masih relatif tinggi, yaitu berada pada kisaran 30–35% (BPPSPAM, 2022). Tingginya tingkat kehilangan air tersebut menunjukkan bahwa efisiensi operasional perusahaan air minum masih perlu ditingkatkan. Permasalahan lain yang sering terjadi adalah tingginya keluhan pelanggan terkait gangguan distribusi air, tekanan air yang rendah, serta lambatnya penanganan pengaduan pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas kerja pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan air minum daerah kepada masyarakat.

Fenomena tersebut juga terjadi pada objek penelitian ini yaitu PDAM Tirta Baluran Situbondo. PDAM Tirta Baluran Situbondo merupakan perusahaan daerah milik Pemerintah Kabupaten Situbondo yang bergerak di bidang pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Situbondo. Sebagai perusahaan pelayanan publik, PDAM Tirta Baluran Situbondo memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat serta mendukung peningkatan kualitas hidup dan kesehatan masyarakat. Melalui sistem pengelolaan dan distribusi air yang baik, perusahaan ini berupaya memberikan pelayanan air bersih yang berkualitas, aman, dan terjangkau bagi masyarakat.

Produktivitas kerja merupakan salah satu aspek utama yang menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada perusahaan pelayanan publik seperti PDAM Tirta Baluran Situbondo, produktivitas kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan air bersih yang diberikan kepada masyarakat. Semakin tinggi produktivitas kerja pegawai, maka pelayanan yang diberikan kepada pelanggan juga akan semakin optimal.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja karyawan salah satunya Lingkungan kerja, Menurut Siagian (2023:56) Lingkungan kerja adalah Karyawan melaksanakan tugas sehari-hari

mereka di tempat kerja. Dengan begitu, akan terbentuk sebuah tim yang kuat dan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, yang pada akhirnya Akan menciptakan sikap serta perilaku pekerja sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan guna mencapai targetnya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang sehat, nyaman, aman, dan menyenangkan bagi karyawan saat menjalankan tugasnya. Sebaliknya, Lingkungan kerja yang tidak memadai dapat berdampak buruk dan menurunkan produktivitas pekerja. Di samping itu, perusahaan harus menyediakan lingkungan yang membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Temuan empiris menurut Riza Anggun Suci Alni (2024) mengemukakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Produktivitas kerja dan temuan Sutiarra dkk (2023) menunjukkan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work life balance*.

Selain itu, faktor lain yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah komunikasi. komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi atau pesan dari satu orang ke orang lain untuk memastikan adanya saling pengertian. Suasana kerja yang suportif tercipta, sinergi dalam pelaksanaan tugas menguat, serta kemungkinan terjadinya miskomunikasi atau salah tafsir berkurang ketika manajemen dan karyawan berkomunikasi secara efektif dan harmonis. Kelancaran operasional bergantung pada komunikasi yang jelas dan efisien, namun banyak perusahaan masih menghadapi masalah komunikasi internal, seperti kurangnya transparansi informasi atau kesulitan dalam mengomunikasikan instruksi kerja. Temuan empiris Jatmiko dkk (2025) membuktikan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja dan *Work life balance*.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi dalam dunia kerja juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja, Sebagai bentuk imbalan atas upaya dan jasa karyawan bagi perusahaan, kompensasi merupakan jenis balas jasa atas pencapaian mereka. Sinambela (2016:220) Seluruh manfaat yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan disebut sebagai remunerasi. Menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan merupakan tujuan utama dari pemberian kompensasi. Menurut Gomes-Mejia, Berrone, dan Franco-Santos (2010:101) mengilustrasikan bagaimana kompensasi yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Temuan empiris Sutiarra dkk (2023) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work life balance* dan Danu Irawan Zelani (2025) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Work life balance*.

Di dunia kerja saat ini, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan merupakan isu yang semakin mendapat perhatian. Hal ini mengacu pada kemampuan

seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kewajiban pribadi serta keluarga mereka. Menurut Fiernaningsih dkk (2024:137) Istilah "keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi" (*Work life balance*) mengacu pada cara seseorang mengelola batasan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesionalnya demi mencapai keseimbangan. Temuan empiris Nizamil Fadhli (2024) Menunjukkan bahwa *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.

Lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi yang baik diyakini tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga berpengaruh terhadap terciptanya *Work life balance* karyawan. Karyawan yang bekerja dalam Lingkungan yang nyaman, memperoleh Kompensasi yang layak, serta didukung oleh Komunikasi yang efektif cenderung dapat mengatur waktu dan tanggung jawabnya dengan seimbang antara karier dan kehidupan pribadi. Kondisi *Work life balance* yang baik selanjutnya akan berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, atau MSDM, adalah ilmu dan praktik pengelolaan hubungan serta tugas-tugas individu (tenaga kerja) secara sukses dan efisien. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan sumber daya ini sebaik mungkin guna mencapai tujuan bersama yang terbaik bagi bisnis, para pekerja, dan masyarakat luas. Prinsip dasar MSDM adalah bahwa Setiap karyawan adalah manusia, bukan sekadar mesin atau aset bagi perusahaan.

Menurut Melayu SP. Hasibuan (2021:20), Ilmu dan praktik pengelolaan tugas serta hubungan karyawan yang memungkinkan mereka berkontribusi secara sukses dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan sekaligus memberikan manfaat bagi karyawan dan masyarakat dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia atau MSDM. Di sisi lain, Henry Simamora (2021:21) Hal ini memperjelas bahwa penggunaan, pengembangan, evaluasi, pemberian kompensasi, dan pengelolaan orang-orang yang menjadi bagian dari perusahaan atau tim—semuanya tercakup dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selain itu, MSDM mencakup perencanaan, pengadaan tenaga kerja, manajemen karier, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, dan sistem kompensasi, serta pemeliharaan hubungan industrial yang positif.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sadili (2010:30) Meningkatkan kontribusi tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial, etis, dan strategis.

4 tujuan MSDM sebagai berikut:

- 1) Tujuan sosial
Untuk menjamin bahwa suatu bisnis atau organisasi merespons kebutuhan dan tantangan masyarakat secara bertanggung jawab secara moral dan sosial dengan meminimalkan dampak negatif.
- 2) Tujuan organisasional
Tujuan resmi yang dirancang untuk mendukung organisasi dalam mencapainya.
- 3) Tujuan fungsional
Memastikan pekerjaan departemen sumber daya manusia selaras dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Tujuan individual
Tujuan setiap anggota didasarkan pada posisi mereka dalam bisnis atau organisasi tersebut.

Lingkungan kerja

Menurut Saputra (2021:2), Elemen-elemen sosial, psikologis, dan fisik dalam suatu bisnis yang dapat memengaruhi kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya semuanya tercakup dalam lingkungan kerja. Menurut (Afandi 2018:70) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pencahayaan
Jika pencahayaan memadai dan tersebar dengan baik, pekerja akan lebih produktif karena mereka dapat bekerja lebih cepat, melakukan lebih sedikit kesalahan, serta mencegah kelelahan mata.
- 2) Warna
Salah satu elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas pekerja adalah warna, yang berdampak pada kesehatan mental mereka. Dengan memilih warna yang tepat untuk dinding ruangan dan peralatan lainnya, kebahagiaan dan ketenangan pekerja akan terjaga.
- 3) Udara
Dua faktor udara yang paling umum adalah suhu udara dan kandungan uap air.
- 4) Suara
Untuk mengurangi kebisingan dan gangguan, mesin tik, telepon, area parkir sepeda motor, dan sumber kebisingan lainnya sebaiknya ditempatkan di lokasi yang semestinya.

Komunikasi

Menurut Effendy (2021:132) mendefinisikan komunikasi sebagai proses di mana seseorang mengungkapkan pikiran atau perasaannya kepada orang lain melalui simbol-simbol yang bermakna bagi kedua belah pihak dalam konteks tertentu; proses ini menggunakan media tertentu untuk mengubah sikap atau perilaku satu orang atau lebih guna mencapai dampak yang diharapkan.

Wibowo (2021:167) berpendapat, Tindakan mengungkapkan gagasan, keinginan, dan pemikiran seseorang kepada orang lain disebut komunikasi. Berdasarkan definisi ini, komunikasi merupakan mekanisme penting untuk saling bertukar gagasan, keinginan, dan pemikiran dengan orang lain. Selain mendorong kerja sama dan pencapaian, baik dalam lingkup pribadi maupun profesional, komunikasi juga membantu membangun saling pengertian serta hubungan antar individu yang kokoh.

Menurut (Robbins dan Judge 2012:16) Indikator komunikasi ada 3 macam Yakni:

- 1) Komunikasi dengan atasan
Berkomunikasi dengan tingkat manajemen yang lebih tinggi di perusahaan.
- 2) Komunikasi dengan bawahan
Komunikasi yang bergerak dari satu tingkat organisasi ke tingkat lainnya.
- 3) Komunikasi dengan rekan kerja
Membangun komunikasi dengan rekan kerja atau karyawan suatu bisnis.

Kompensasi

Kadarisman (2019:19) menyatakan bahwa "segala penghasilan dalam bentuk uang atau barang yang diperoleh karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi dianggap sebagai kompensasi." Sinambela (2016:216) yang menyatakan bahwa "kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi".

Indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Umar (2017:16) adalah:

- 1) Gaji
Karyawan yang menerima tunjangan bulanan tetap secara rutin dari pemberi kerja akan dibayar penuh meskipun mereka tidak hadir bekerja.
- 2) Insentif
Karyawan yang memenuhi tingkat kinerja yang dipersyaratkan akan menerima kompensasi tambahan.
- 3) Bonus
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk mendorong pekerja untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi di tempat kerja sebuah strategi yang bersifat sporadis, bukan berkelanjutan.
- 4) Asuransi
Ini adalah strategi manajemen risiko untuk kerugian, hilangnya keuntungan, dan kewajiban hukum kepada pihak ketiga yang timbul akibat peristiwa tak terduga.

Produktivitas kerja

Menurut Edy Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja adalah pola pikir yang senantiasa

berupaya memperbaiki keadaan yang ada saat ini. Hal ini adalah keyakinan bahwa seseorang dapat bekerja lebih produktif saat ini dibandingkan kemarin, dan bahkan lebih produktif lagi di hari esok.

Produktivitas, menurut Hasibuan (dikutip dalam Busro 2018:340), adalah rasio antara output (hasil) dan input. Peningkatan produktivitas menghasilkan efisiensi tenaga kerja, material, dan waktu yang lebih baik, serta kemajuan dalam sistem kerja, metode manufaktur, dan kompetensi pekerja.

Menurut Edy Sutrisno (2017:104) indikator produktivitas kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan
Potensi seseorang untuk menguasai atau melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan serta menyelesaikannya dengan sukses. Sehingga, akan berdampak terhadap kinerja perusahaan dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh pemimpin.
- 2) Meningkatkan hasil yang dicapai
Setiap karyawan selalu berusaha dalam meningkatkan hasil atau output dari kinerja yang dilakukan, hasil yang baik merupakan sebuah keinginan atau hal yang harus dicapai oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan hasil yang dicapai karyawan dapat memanfaatkan produktivitas kerja dengan baik yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
- 3) Semangat kerja
Kesungguhan yang dilakukan oleh individu untuk meningkatkan kinerja dan menghargai waktu, sehingga pekerjaan yang dilaksanakan didalam perusahaan dapat dilakukan tanpa beban yang berarti dan dapat menyelesaikan secara tepat.
- 4) Pengembangan diri
Selalu berupaya dalam meningkatkan kinerja dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan maupun kinerja didalam sebuah perusahaan. Dalam mengembangkan diri dengan pekerjaan maka individu dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh perusahaan dan dapat menyelesaikan jika sebuah masalah timbul dari pekerjaan sehingga, individu tidak mudah terbebani.
- 5) Mutu
Selalu berupaya dalam meningkatkan mutu yang lebih baik. Mutu merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat menunjukkan kualitas dari karyawan. Tujuan untuk meningkatkan mutu, berguna untuk menghasilkan kinerja dan hasil yang lebih baik.
- 6) Meningkatkan Produktivitas kerja
melakukan analisis kualitatif untuk mengatasi masalah birokrasi. Nilai-nilai seperti

produktivitas merupakan komponen krusial dalam operasional sehari-hari yang harus diprioritaskan oleh para pemimpin baik di dunia bisnis maupun organisasi.

Work life balance

Menurut Saina (2016:2) *Work life balance* Hal ini menggambarkan keselarasan dalam kehidupan seseorang saat menjalankan tanggung jawab ganda, khususnya yang berkaitan dengan kehidupan pribadi dan profesional. Keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan *Work life balance*, menurut Yustini & Yuliza (2021:64), merupakan kondisi di mana kepuasan individu terhadap kehidupan rumah tangga maupun pekerjaan selaras dengan tuntutan yang dihadapi, sehingga mengurangi konflik antara kedua ranah tersebut.

Indikator *Work Life Balance* yang dikemukakan oleh McDonald dan Bradley (2015:20) ada 3 adalah:

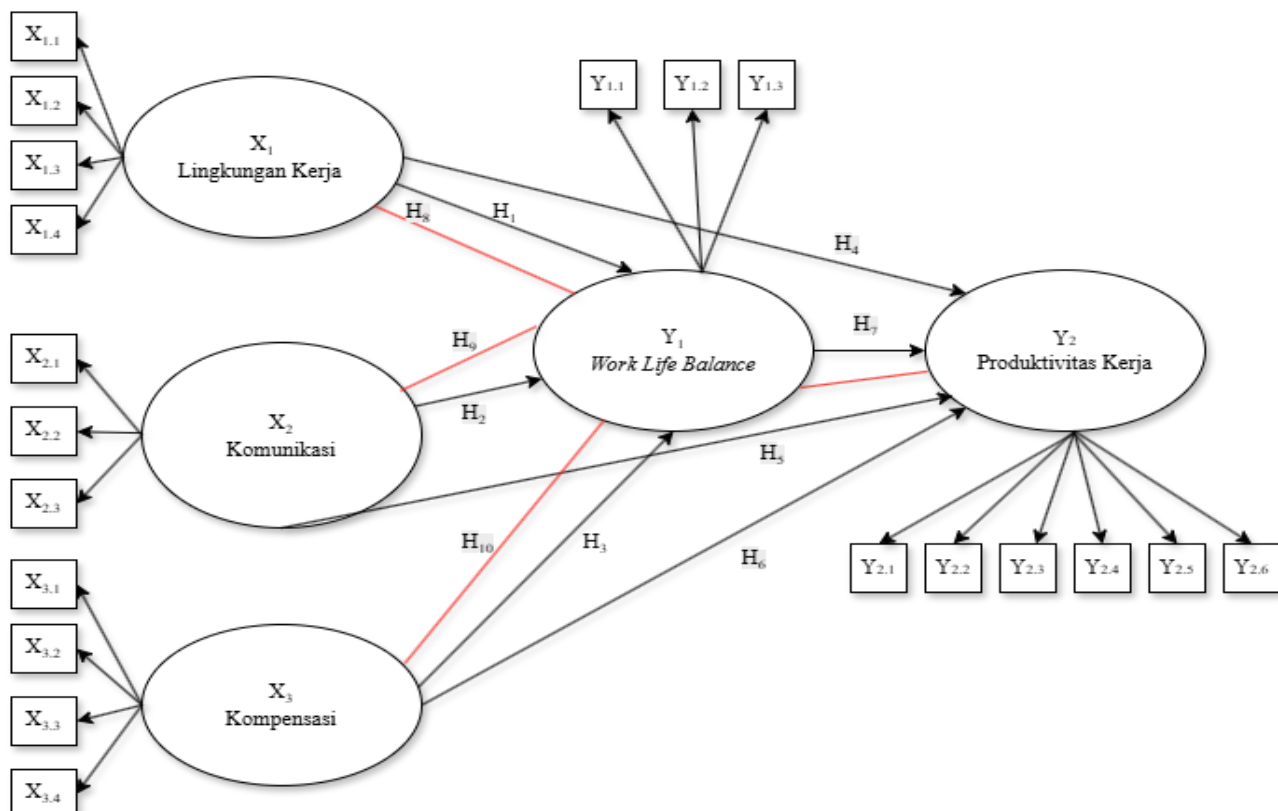
- 1) Keseimbangan, (keseimbangan waktu)

menunjukkan jumlah waktu yang dapat dicurahkan seseorang untuk karier dan kegiatan lainnya.

- 2) Keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*)
menentukan sejauh mana keterlibatan emosional seseorang dalam kehidupan pribadi maupun profesionalnya.
- 3) Kepuasan keseimbangan (keseimbangan kepuasan)
menekankan tingkat kepuasan seseorang terhadap kehidupan pribadi maupun profesional mereka.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2017:60) “Kerangka konseptual adalah kumpulan berbagai faktor yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk suatu penelitian. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, pengaruh variabel bebas seperti Lingkungan kerja (X_1), Komunikasi (X_2) dan Kompensasi (X_3) terhadap variabel intervening *Work life balance* (Y_1) serta variabel terikat Produktivitas kerja (Y_2) dapat diperhatikan dalam kerangka berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H₁ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Work life balance*.
- H₂ : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *Work life balance*.
- H₃ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Work life balance*.
- H₄ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.
- H₅ : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.
- H₆ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.
- H₇ : *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.
- H₈ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja melalui *Work life balance*.
- H₉ : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja melalui *Work life balance*.
- H₁₀ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja melalui *Work life balance*.

III. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2017:2), rancangan penelitian adalah strategi yang menguraikan berbagai topik yang akan diselidiki oleh peneliti. “Penelitian ini berjudul “Pengaruh Lingkungan kerja, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas kerja dengan *Work life balance* sebagai variabel intervening pada PDAM Tirta Baluran Situbondo”.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian Bertempat Jl. Pb. Sudirman No.02, Karangasem, Patokan, Kec. Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312. Waktu

penelitian kurang lebih selama tiga bulan dari Maret hingga Mei 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Surya Bintarti (2015:43), menyatakan bahwa Populasi merujuk pada luas atau besarnya semua ciri-ciri orang yang sedang diteliti. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang bekerja PDAM Tirta Baluran Situbondo. Jumlah keseluruhan pegawai tetap yang menjadi dalam penelitian ini sebanyak 52 orang.

Menurut Margono (2010:121) berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih menggunakan teknik-teknik tertentu. Menurut Sugiyono (2016:81) menyatakan bahwa “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 52, Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses pengolahan data agar pembaca hasil penelitian dapat dengan mudah memahami hasilnya. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**Uji Validitas Konvergen**

Validitas konvergen menilai apakah sekumpulan indikator mendasari dan merepresentasikan satu variabel laten yang sama. Pengujian validitas dalam program *Smart PLS* 3.0 dilakukan dengan memastikan bahwa nilai *Outer Loading* lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE lebih besar dari 0,5, khususnya terkait dengan validitas diskriminan untuk indikator reflektif.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X ₁ . Lingkungan kerja	X ₂ . Komunikasi	X ₃ . Kompensasi	Y ₁ . <i>Work life balance</i>	Y ₂ . Produktivitas kerja	Keterangan
X _{1.1}	0,869					Valid
X _{1.2}	0,901					Valid
X _{1.3}	0,864					Valid
X _{1.4}	0,864					Valid
X _{2.1}		0,892				Valid
X _{2.2}		0,914				Valid
X _{2.3}		0,914				Valid
X _{3.1}			0,750			Valid
X _{3.2}			0,827			Valid
X _{3.3}			0,821			Valid
X _{3.4}			0,796			Valid
Y _{1.1}				0,891		Valid
Y _{1.2}				0,915		Valid
Y _{1.3}				0,869		Valid
Y _{2.1}					0,854	Valid
Y _{2.2}					0,896	Valid
Y _{2.3}					0,923	Valid

X ₁ Lingkungan kerja	X ₂ Komunikasi	X ₃ Kompensasi	Y ₁ Work life balance	Y ₂ Produktivitas kerja	Keterangan
Y _{2.4}				0,878	Valid
Y _{2.5}				0,913	Valid
Y _{2.6}				0,924	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai outer loading untuk masing-masing indikator yaitu lebih dari 0,7, dengan demikian dapat dinyatakan instrumen penelitian valid (angka berwarna hijau). Namun apabila angka *outer loading* berada dibawah 0,7 maka dinyatakan instrument

penelitian tidak valid (angka berwarna merah). Uji Validitas Konvergen dapat dilakukan juga dengan melihat pada output *Construct Reliability and Validity* yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Varian Extracted* (AVE). Berikut ini hasil Uji validitas konvergen (AVE):

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)	Cut Off	Keterangan
X ₁ Lingkungan kerja	0,765	0,5	Valid
X ₂ Komunikasi	0,822	0,5	Valid
X ₃ Kompensasi	0,639	0,5	Valid
Y ₁ Work life balance	0,796	0,5	Valid
Y ₂ Produktivitas kerja	0,807	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan nilai *Average Varian Extracted* (AVE) diatas 0,5 (angka

berwarna hijau) maka dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan didalam penelitian ini yaitu "Valid".

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach alpha*. Penelitian ini dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 dan indikator dalam

penelitian ini dikatakan reliabel apabila *composite reliability* diatas 0,70. Pada *outout Construct Reliability and Validity*, selanjutnya hasil disajikan pada tabel Uji Reliabilitas seperti berikut ini:

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's alpha	Keterangan
X ₁ Lingkungan kerja	0,898	Reliabel
X ₂ Komunikasi	0,892	Reliabel
X ₃ Kompensasi	0,811	Reliabel
Y ₁ Work life balance	0,872	Reliabel
Y ₂ Produktivitas kerja	0,952	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis diatas, menunjukkan bahwa nilai *Crobach's alpha* lebih besar dari 0,70, dengan demikian instrumen yang digunakan reliabel dalam penelitian ini.

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menentukan apakah variabel-variabel independen dalam model regresi saling berkorelasi. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas di bawah ini, pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinearity Statistics* khususnya nilai "*Inner VIF Values*" dari hasil analisis *SmartPLS 3.0*:

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X ₁ . Lingkungan kerja	X ₂ . Komunikasi	X ₃ . Kompensasi	Y ₁ . Work life balance	Y ₂ . Produktivitas kerja
X ₁ Lingkungan kerja				3,645	3,898
X ₂ Komunikasi				2,497	2,526
X ₃ Kompensasi				4,217	4,639
Y ₁ Work life balance					2,548
Y ₂ Produktivitas kerja					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Dalam analisis menggunakan *software Smart PLS 3.0*, model penelitian dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak melampaui ambang batas 5,00.

Berdasarkan hasil analisis data, variabel Lingkungan kerja (X₁), Komunikasi (X₂), Kompensasi (X₃), menunjukkan nilai VIF yang berada di bawah ambang batas 5,00 saat memengaruhi *Work life balance* (Y₁). Kondisi serupa juga ditemukan pada model yang menjelaskan Produktivitas kerja (Y₂), di mana seluruh variabel independen termasuk *Work life balance* (Y₁) memiliki nilai VIF di bawah 5,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi antar

variabel bebas yang ekstrem, sehingga model penelitian ini dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas.

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk memastikan apakah data penelitian dari setiap variabel mengikuti distribusi normal atau tidak, yang menunjukkan bahwa sebaran data tidak menyimpang secara signifikan dari median penyimpangan yang jika terjadi akan menghasilkan standar deviasi yang besar. Penilaian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Skewness* dan *Excess Kurtosis* pada masing-masing indikator variabel.

Berikut ini adalah ringkasan hasil pengujian normalitas yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	Excess Kurtosis	Skewness	Keterangan
X _{1,1}	4.252	-1.807	Normal
X _{1,2}	2.792	-1.079	Normal
X _{1,3}	3.603	-1.409	Normal
X _{1,4}	1.031	-0.941	Normal
X _{2,1}	3.414	-1.261	Normal
X _{2,2}	3.515	-1.248	Normal
X _{2,3}	7.925	-1.713	Normal
X _{3,1}	14.377	-3.095	Tidak Normal
X _{3,2}	2.095	-1.106	Normal
X _{3,3}	1.515	-0.965	Normal
X _{3,4}	11.670	-2.622	Tidak Normal
Y _{1,1}	2.693	-1.298	Normal
Y _{1,2}	2.358	-1.124	Normal
Y _{1,3}	3.918	-1.388	Normal
Y _{2,1}	7.055	-1.608	Normal
Y _{2,2}	8.196	-1.720	Normal
Y _{2,3}	7.357	-1.730	Normal
Y _{2,4}	8.615	-1.847	Normal
Y _{2,5}	9.804	-2.068	Normal
Y _{2,6}	9.827	-2.037	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel diatas, nilai *Skewness* untuk seluruh indikator berkisar antara -3,095 hingga -0,941, dan nilai *Excess Kurtosis*

mayoritas berada di bawah nilai 10. Merujuk pada teori Kline (2011), suatu sebaran data univariat dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai absolut

Skewness ≤ 3 dan nilai *Kurtosis* ≤ 10 . Meskipun terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *Kurtosis* sedikit di atas 10 (seperti $X_{3,1}$ sebesar 14,377 dan $X_{3,4}$ sebesar 11.670), hal ini masih dapat ditoleransi karena ukuran sampel yang besar mengurangi sensitivitas penyimpangan *kurtosis* terhadap hasil estimasi (Hair *et al.*, 2019). Dengan demikian, dapat disimpulkan seluruh indikator penelitian berdistribusi

3.0, dengan melibatkan tiga metrik: SRMR, *Chi-Square*, dan NFI (*Normed Fit Index*). Sebuah model penelitian dikatakan "fit" (sesuai) apabila konsep model struktural penelitian tersebut konsisten dengan data aktual, sehingga temuan penelitian dapat diterima baik dari sudut pandang teoretis maupun praktis. Uji *goodness of fit* disajikan dalam tabel berikut:

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (kesesuaian model) digunakan dalam evaluasi ini menggunakan SmartPLS

Tabel 6.
Hasil Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model	Cut Off2	Keterangan Model
SRMR	0,083	0,083	≤ 0.10	Good Fit
d_ULS	1,437	1,437	≥ 0.05	Good Fit
d_G	1,715	1,715	≥ 0.05	Good Fit
Chi-Square	434,148	434,148	Diharapkan kecil	Good Fit
NFI	0,681	0,681	$> 0,9$ (mendekati 1)	Marginal Fit

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil di atas menyimpulkan bahwa empat instrumen menunjukkan hasil *Good Fit* dan satu instrumen menunjukkan nilai yang masih berada dalam kategori *Marginal Fit*.

Uji Koefisien Determinasi

Uji *Inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Penilaian uji ini

didasarkan pada nilai *Adjusted R-Square*, yang relevan digunakan karena model melibatkan lebih dari dua variabel independen. Nilai *R-Square* ini mencerminkan kekuatan pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Adapun hasil uji koefisien determinasi tersebut dirangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R-Square	R-Square Adjusted
Y ₁ Work life balance	0,608	0,586
Y ₂ Produktivitas kerja	0,704	0,682

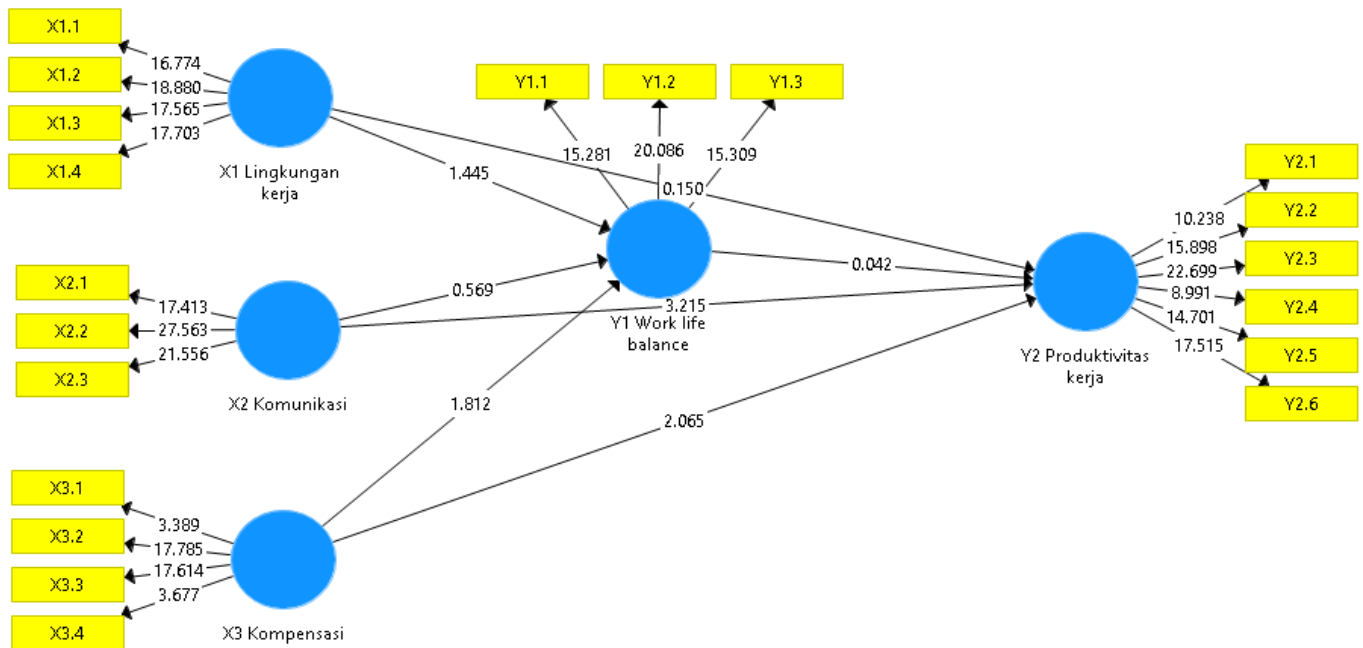
Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

Pada hasil koefisien determinasi pada tabel dapat diketahui bahwa Variabel Lingkungan kerja (X_1) Komunikasi (X_2) dan Kompensasi (X_3) mempengaruhi *Work life balance* (Y_1) sebesar 0,586 (58,6%) berpengaruh tinggi, sedangkan sisanya 41,4% Di pengaruhi Variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Selain itu, Variabel Lingkungan (X_1) Komunikasi (X_2) dan Kompensasi (X_3) mempengaruhi Produktivitas kerja (Y_2) sebesar 0,682 (68,2%) berpengaruh tinggi, sedangkan sisanya 31,8% Di pengaruhi Variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Uji Hipotesis Penelitian

Berikut hasil uji hipotesis yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui pengujian model struktural (*inner model*), yang bertujuan menganalisis pengaruh tidak langsung antar variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam bentuk Gambar model struktural berikut ini:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural PLS

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Gambar 2 yang telah PLS 3.0, dengan hasil analisis yang disajikan secara disajikan sebelumnya, pengujian hipotesis yang rinci pada tabel dibawah ini: dilakukan pada penelitian ini memanfaatkan Smart

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Value
X ₁ Lingkungan kerja -> Y ₁ Work life balance	0,315	0,276	0,218	1,445	0,149
X ₂ Komunikasi -> Y ₁ Work life balance	0,107	0,132	0,188	0,569	0,570
X ₃ Kompensasi -> Y ₁ Work life balance	0,407	0,410	0,225	1,812	0,071
X ₁ Lingkungan kerja -> Y ₂ Produktivitas kerja	-0,033	0,029	0,222	0,150	0,881
X ₂ Komunikasi -> Y ₂ Produktivitas kerja	0,471	0,465	0,146	3,215	0,001
X ₃ Kompensasi -> Y ₂ Produktivitas kerja	0,445	0,364	0,215	2,065	0,039
Y ₁ Work life balance -> Y ₂ Produktivitas kerja	0,010	0,011	0,242	0,42	0,966
X ₁ Lingkungan kerja -> Y ₁ Work life balance -> Y ₂ Produktivitas kerja	0,003	-0,17	0,090	0,036	0,971
X ₂ Komunikasi -> Y ₁ Work life balance -> Y ₂ Produktivitas kerja	0,001	0,003	0,059	0,019	0,985
X ₃ Kompensasi -> Y ₁ Work life balance -> Y ₂ Produktivitas kerja	0,004	0,017	0,111	0,038	0,970

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Peran Lingkungan kerja terhadap *Work life balance*

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,315) Nilai T Statistic Yaitu 1,445 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,149** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Lingkungan kerja (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Work life balance* (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 1 ditolak**.

Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat lingkungan kerja tidak secara langsung memengaruhi *work life balance* karyawan. Hal ini dapat terjadi karena adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti fleksibilitas waktu kerja, beban kerja, dukungan keluarga, kondisi individu, serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Sutiara dkk (2023)

Peran Komunikasi terhadap *Work life balance*

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,107) Nilai T Statistic Yaitu 0,569 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,570** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Komunikasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Work life balance* (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 2 ditolak**.

hasil ini menunjukkan bahwa tingkat komunikasi yang baik belum tentu secara langsung memengaruhi *work life balance* karyawan. Hal ini dapat terjadi karena adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti fleksibilitas kerja, beban kerja, dukungan organisasi, budaya kerja, serta kemampuan individu dalam mengelola peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun komunikasi yang efektif dapat membantu penyampaian informasi, koordinasi pekerjaan, dan hubungan antarpegawai, namun keberadaan komunikasi yang baik saja belum cukup untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Hadi Jatmiko dkk (2025)

Peran Kompensasi terhadap *Work life balance*

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,407) Nilai T Statistic Yaitu 1,812 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,071** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Kompensasi (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Work life balance* (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**.

Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kompensasi yang diterima karyawan belum tentu secara langsung memengaruhi *work life balance* karyawan. Hal ini dapat terjadi karena adanya faktor

lain yang lebih dominan, seperti fleksibilitas waktu kerja, beban kerja, dukungan atasan, budaya organisasi, serta kemampuan individu dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, namun kompensasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan terciptanya *work life balance*. Oleh karena itu, peningkatan kompensasi belum tentu diikuti oleh peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi apabila tidak didukung oleh faktor-faktor lainnya. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu oleh zaini dkk (2025)

Peran Lingkungan kerja terhadap Produktivitas kerja

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu negatif (-0,033) Nilai T Statistic Yaitu 0,150 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,881** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Lingkungan kerja (X_1) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 4 ditolak**.

Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang ada di PDAM Tirta Baluran Situbondo belum mampu memberikan pengaruh yang berarti terhadap produktivitas kerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja yang tersedia telah mendukung pelaksanaan pekerjaan, faktor tersebut belum menjadi penentu utama dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pada konteks PDAM Tirta Baluran Situbondo, produktivitas kerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompetensi, pengalaman kerja, motivasi, disiplin kerja, serta sistem pengelolaan pekerjaan dibandingkan dengan kondisi lingkungan kerja itu sendiri. Dengan demikian, perbaikan lingkungan kerja saja belum tentu dapat meningkatkan produktivitas kerja apabila tidak diimbangi dengan peningkatan faktor-faktor pendukung lainnya yang berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Yuli Halimatus Sya'diya dkk (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Peran Komunikasi terhadap Produktivitas kerja

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu Positif (0,471) Nilai T Statistic Yaitu 3,215 ($>1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,001** ($<0,05$), maka dapat di simpulkan Komunikasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 5 diterima**.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan. Pada konteks PDAM

Tirta Baluran Kabupaten Situbondo, komunikasi yang efektif mampu memperlancar penyampaian informasi, meningkatkan koordinasi antarpegawai, mengurangi terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas, serta menciptakan kerja sama yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan tepat waktu menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara optimal. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Yulianto dkk (2025)

Peran Kompensasi terhadap Produktivitas kerja

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu Positif (0,445) Nilai T Statistic Yaitu 2,065 ($>1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,039** ($<0,05$), maka dapat di simpulkan Kompensasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 6 diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inseminator. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, serta motivasi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Niken meirilia dkk (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Peran Work life balance terhadap Produktivitas kerja

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,010) Nilai T Statistic Yaitu 0,042 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,966** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan *Work life balance* (Y_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 7 ditolak**.

Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa *work life balance* yang dimiliki karyawan belum mampu meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan. Hal ini dapat terjadi karena produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, komunikasi, kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompetensi karyawan. Meskipun *work life balance* yang baik dapat membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, kondisi

tersebut belum tentu secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, *work life balance* bukan merupakan faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Adia Pramesti dkk (2024) namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Izzah dkk (2025) yang menyatakan bahwa *work life balance* yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Peran Lingkungan kerja terhadap Produktivitas kerja melalui Work life balance

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,003) Nilai T Statistic Yaitu 0,036 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,971** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Lingkungan kerja (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) Melalui *Work life balance* (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 8 ditolak**.

Hasil ini menunjukkan bahwa *work life balance* belum mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja secara signifikan. Meskipun lingkungan kerja yang baik dapat memberikan kenyamanan dan mendukung aktivitas kerja karyawan, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan *work life balance*. Hal ini dapat terjadi karena produktivitas kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, dan kompensasi. Oleh karena itu, *work life balance* bukan merupakan variabel mediasi yang efektif dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pada objek penelitian ini. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Sutira dkk (2023) yang menemukan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan berbagai outcome kerja melalui peran *work life balance* sebagai variabel intervening.

Peran Komunikasi terhadap Produktivitas kerja melalui Work life balance

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,001) Nilai T Statistic Yaitu 0,019 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,985** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Komunikasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) Melalui *Work life balance* (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 9 ditolak**.

Hasil ini menunjukkan bahwa *work Life Balance* belum mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja secara signifikan. Meskipun komunikasi yang efektif dapat membantu kelancaran penyampaian informasi, koordinasi pekerjaan, dan hubungan kerja yang harmonis, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk

meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan *work life balance*. Hal ini dapat terjadi karena produktivitas kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, kompensasi, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, *work life balance* belum mampu berperan sebagai variabel intervening yang efektif dalam hubungan antara komunikasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hadi Jatmiko dkk (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan *work life balance* yang pada akhirnya dapat mendukung kinerja dan produktivitas karyawan.

Peran Kompensasi terhadap Produktivitas kerja melalui *Work life balance*

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,004) Nilai T Statistic Yaitu 0,038 ($<1,964$) dengan nilai p value yaitu sebesar **0,970** ($>0,05$), maka dapat di simpulkan Kompensasi (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y_2) Melalui *Work life balance* (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 10 ditolak**.

Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, komunikasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Dengan demikian, *work life balance* belum mampu berperan sebagai variabel intervening yang efektif dalam hubungan antara kompensasi dan produktivitas kerja pada objek penelitian ini. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri Jauri dkk (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *work life balance*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik pula keseimbangan kehidupan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, pada penelitian ini pengaruh tidak langsung tersebut tidak terbukti signifikan, sehingga *work life balance* tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan produktivitas kerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Work life balance*, (H1 ditolak);
- 2) Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Work life balance*, (H2 ditolak);

- 3) Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Work life balance*, (H3 ditolak);
- 4) Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja, (H4 ditolak);
- 5) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja, (H5 diterima);
- 6) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja, (H6 diterima);
- 7) *Work life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja, (H7 ditolak);
- 8) Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja Melalui *Work life balance*, (H8 ditolak);
- 9) Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja Melalui *Work life balance*, (H9 ditolak);
- 10) Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja Melalui *Work life balance*, (H10 ditolak);

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran akan dituliskan sebagai berikut:

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia maupun administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan Lingkungan kerja, Komunikasi, Kompensasi, *Work life balance* dan Produktivitas kerja. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan kajian bagi mahasiswa maupun pihak akademisi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan serta penelitian selanjutnya.

Bagi PDAM Tirta Baluran Situbondo

1. PDAM Tirta Baluran Situbondo amat perlu meningkatkan pencahayaan yang berguna untuk peningkatan Lingkungan kerja.
2. PDAM Tirta Baluran Situbondo harus segera meningkatkan Komunikasi dengan atasan, untuk meningkatkan Komunikasi.
3. PDAM Tirta Baluran Situbondo harus meningkatkan gaji untuk mendukung peningkatan Kompensasi.
4. PDAM Tirta Baluran Situbondo harus segera mewujudkan keseimbangan waktu agar ada peningkatan *Work life balance*.
5. PDAM Tirta Baluran Situbondo harus segera meningkatkan pengembangan diri yang berguna untuk Produktivitas kerja.

Bagi Peneliti

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Produktivitas kerja, seperti disiplin kerja, motivasi kerja, pelatihan, ataupun kepuasan kerja. Selain itu, peneliti berikutnya juga dapat memperluas jumlah sampel maupun objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan mampu memberikan gambaran yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Teori, Konsep Dan Indikator*). Riau: Zanafa Publishing. Alfabeta.
- Alni, R. A. S. 2024. "Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja: Work life balance sebagai variabel intervening." *Syntax Admiration*, 5(11).
- Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). 2022. Laporan Kinerja BUMD Air Minum. Jakarta: Kementerian PUPR.
- Badan Pusat Statistik. 2023. Statistik Lingkungan Hidup Indonesia 2023. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bintarti, Surya. 2015. *Metodologi Penelitian: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish
- Busro, M. 2018. *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Edy Sutrisno. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang: Kencana
- Effendy, Onong Uchjana. 2021. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E. E., & Utami, R. B. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and organizational performance: Theory, research, und practice*. New York: M.E. Sharpe.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, dan Rolph E. Anderson. 2019. *Multivariate Data Analysis*. Edisi ke-8. Boston: Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu S.P. Hasibuan. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Izzah, S., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2025). Hubungan kepemimpinan karismatik, kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai DP3AP2KB Situbondo melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (7): 1705–1724. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i7.7037>
- Jatmiko, H., & Sandy, S. R. O. 2025. Peran mediasi work life balance dalam pengaruh knowledge sharing, organizational support, dan komunikasi terhadap produktivitas kerja Gen Z (studi pada pegawai hotel dan restoran di Jember). *Tourism Scientific Journal*, 10(2), 230–244.
- Jauri, I. P., TJ, H. W., & Tecoalu, M. 2022. Pengaruh Kompensasi & Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Keseimbangan Kehidupan Kerja Pada Perusahaan Pengolahan Uang Rupiah. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Volume 11 (03): 22–32. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i03>
- Kadarisman, M. 2019. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kline, Rex B. 2011. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Edisi ke-3. New York: Guilford Press.
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Meirilia, N., Karnadi, & Sari, L. P. (2022). Pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja pegawai inseminator dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 1 (6): 1303–1317. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i6.2183>
- Nizamil Fadhli, Israwati, & Zulham Mahendra. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap produktivitas dan loyalitas pegawai Kantor Walikota Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*. Volume 4 (3): 353–364. <https://doi.org/10.47065/jamek.v4i3.1639>
- Pramesti, Adia, Novi Arianti, and Raba Nathaniel. "Peran Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *BJRM jatmik (Bongaya Journal For Research in Management)* 7.2 2024: 83-91. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v7i2.615>
- Robbins dan Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat
- Sadili, S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. 2016. Pengaruh Work Life Balance dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(3), 1–9.
- Saputra, 2021. *Work Environment and Organizational Behavior*. JUBIMA.
- Siagian. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: yayasan DPI
- Simamora, H. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2016. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sutiara, S., Firman, A., & Razak, M. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil melalui work-life balance. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan MASSARO*. Volume 5 (2): 111-125.
<https://doi.org/10.37476/massaro.v5i2.2331>
- Sya'diya, Y. H., Minullah, & Sari, L. P. (2025). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dengan kompensasi sebagai variabel moderasi pada UD. Barokah Kerupuk Do'a Ibu Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (7): 923-941.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i4.6851>
- Umar, 11. 2017. Desain Penelitian MSDM dan Prilaku Karyawan Parailigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah Jakarta: Raja Grafinde
- Wibowo. 2021. Perilaku dalam organisasi. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Yulianto, H., Sari, L. P., & Ediyanto. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (5): 958-975.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i5.6794>
- Yustini, T., & Yuliza. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia: Analisis Kajian di Masa Pandemi Covid-19. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Zaini, Ahmad., Wahyuni, Ika., & Minullah. 2025. Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non ASN dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di RSUD Besuki Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (8): 1857-1875.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i8.7039>
- Zelani, Danu Irwan, et al. Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sibabangun Kabupaten Tapanuli Tengah." *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 8.1 2025: 604-612.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v8i1.1919>