BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Teori

Dalam pembuatan karya ilmiah, teori memainkan peranan penting untuk membantu peneliti memahami dan merumuskan suatu fenomena. Landasan teori merupakan sebuah konsep atau gagasan yang disertai dengan adanya pernyataan sistematis dan terorganisir yang digunakan untuk mengamati suatu fenomena secara sistematis. Landasan teori juga berperan penting dalam pembuatan hipotesis dan metodologi penelitian. (Sutanto, 2024).

2.1.1 Teori Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-Being*)

Konsep kesejahteraan karyawan (*Employee Well-Being*) merujuk pada pendekatan komprehensif dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi dimensi fisik, psikologis, sosial, serta ekonomi karyawan. Kajian empiris oleh Gulzar et al. (2020) menggarisbawahi bahwa keseimbangan kerja-hidup (*Work-Life Balance* atau WLB) memainkan peran sentral dalam memperkuat tingkat kesejahteraan secara keseluruhan. Faktor pendukung lainnya, seperti modal psikologis dan tingkat kebahagiaan individu di tempat kerja, turut berkontribusi signifikan, sebagaimana diidentifikasi oleh Putri dan Rahma (2021). Pendekatan holistik semacam ini diyakini efektif dalam mendorong peningkatan motivasi intrinsik, produktivitas kerja, serta tingkat retensi karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Pasca-pandemi COVID-19, organisasi dihadapkan pada dinamika baru dalam menjaga kesejahteraan karyawan, yang tidak lagi terbatas pada aspek kompensasi finansial semata, melainkan juga mencakup elemen intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan. Schermerhorn (2020) menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang suportif, pengaturan waktu yang fleksibel, serta pengakuan atas kontribusi individu sebagai elemen kunci untuk membangun harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Implementasi faktor-faktor tersebut terbukti berdampak positif terhadap peningkatan efisiensi kerja, penurunan tingkat stres, serta pengurangan risiko turnover karyawan.

Secara keseluruhan, investasi strategis pada program kesejahteraan karyawan menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi organisasi. Menurut analisis dari Talent Insider (2023), perusahaan yang menerapkan inisiatif kesejahteraan secara efektif cenderung memperoleh hasil yang lebih unggul dalam hal kinerja organisasional, loyalitas karyawan, dan daya saing di pasar kerja yang semakin kompetitif..

Investasi dalam kesejahteraan karyawan memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Sebuah artikel oleh Talent Insider (2023) menekankan bahwa perusahaan dengan program kesejahteraan yang efektif lebih mungkin mencapai kinerja bisnis yang lebih baik karena karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat. Oleh karena itu, pendekatan strategis untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, termasuk program *Work-Life Balance*, menjadi elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2.1.2 Teori *Work-Life Balance*

Menurut Greenhaus dan Beutell (1985) serta Greenhaus dan Allen (2021), work-life balance adalah kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab kehidupan pribadi sehingga kedua peran tersebut dapat berjalan selaras tanpa saling mengganggu. Dalam konteks organisasi modern, Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa work-life balance juga berkaitan dengan upaya individu menge.

Kajian empiris oleh Gulzar et al. (2020) mengonfirmasi adanya hubungan positif langsung antara pencapaian keseimbangan kerja-kehidupan dengan kondisi kesehatan mental karyawan serta tingkat efisiensi dan efektivitas kerja mereka. Di samping itu, organisasi yang menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja—seperti penjadwalan yang adaptif dan fasilitas kerja jarak jauh—terbukti mampu memperkuat harmonisasi antara domain kerja dan kehidupan pribadi. Fenomena ini semakin menonjol pasca-pandemi COVID-19, ketika model kerja hybrid menjadi praktik standar baru di banyak sektor. Penelitian terkait menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami integrasi kerja-kehidupan yang lebih optimal cenderung melaporkan penurunan signifikan dalam intensitas stres serta peningkatan nyata pada tingkat produktivitas dan kinerja keseluruhan..

Pendekatan strategis untuk meningkatkan WLB telah menjadi fokus banyak perusahaan modern. Artikel oleh Talent Insider (2023) menyebutkan bahwa WLB tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi organisasi, karena menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan menurunkan tingkat turnover. Program yang mendukung keseimbangan ini, seperti pelatihan manajemen waktu, fasilitas kesehatan, dan kebijakan fleksibilitas kerja, menjadi langkah penting untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Dengan demikian, WLB bukan lagi sekadar isu individu, melainkan bagian integral dari strategi keberlanjutan organisasi. kSelain itu *Work-Life Balance* dapat dijelaskan dengan teori sebagai berikut :

1. **Teori Spillover**

   Menjelaskan bagaimana pengalaman, emosi, energi, atau perilaku dari satu domain kehidupan, seperti pekerjaan atau kehidupan pribadi, dapat "meluber" dan memengaruhi domain lainnya. Spillover ini dapat bersifat positif atau negatif. Spillover positif terjadi ketika pengalaman baik di satu domain, seperti keberhasilan di tempat kerja, meningkatkan kebahagiaan dan kesejahteraan di kehidupan pribadi, misalnya lebih percaya diri dan bersemangat menjalani aktivitas keluarga. Sebaliknya, Spillover negatif muncul ketika tekanan atau konflik di satu domain, seperti stres karena beban kerja yang berlebihan, merembet ke domain lain dan menyebabkan masalah, seperti ketegangan dalam hubungan keluarga atau kesulitan menikmati waktu luang. Teori ini juga menekankan bahwa spillover tidak hanya terjadi dalam satu arah, tetapi bisa dua arah, yaitu pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi, dan sebaliknya kehidupan pribadi memengaruhi pekerjaan. Dalam konteks *Work-Life Balance*, teori ini sangat relevan karena membantu menjelaskan bagaimana keseimbangan atau ketidakseimbangan dalam membagi waktu, energi, dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, serta kesejahteraan individu secara keseluruhan. Dengan demikian, memahami spillover menjadi penting untuk menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, baik untuk karyawan maupun organisasi.

2. Teori Konflik Peran (*Role Conflict Theory*)

Menjelaskan bahwa konflik terjadi ketika seseorang harus memenuhi tuntutan dari dua atau lebih peran yang berbeda, tetapi sumber daya seperti waktu, energi, dan perhatian yang dimilikinya terbatas. Konflik ini muncul karena masing-masing peran memiliki ekspektasi atau tanggung jawab yang sering kali bertentangan satu sama lain. Dalam konteks pekerjaan dan Dalam kehidupan sehari-hari, individu sering kali dihadapkan pada tuntutan ganda, yaitu menjalankan peran sebagai karyawan yang dituntut produktif di lingkungan kerja sekaligus sebagai anggota keluarga di rumah. Kondisi tersebut kerap menimbulkan tekanan karena kedua peran harus dipenuhi secara bersamaan. Konflik peran ini secara konseptual diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk utama. Pertama, time-based conflict, yang terjadi ketika alokasi waktu yang digunakan untuk menjalankan satu peran mengurangi kesempatan individu untuk memenuhi peran lainnya. Kedua, strain-based conflict, yaitu konflik yang muncul ketika stres atau tekanan yang berasal dari satu peran menghambat kemampuan individu dalam melaksanakan peran yang lain. Ketiga, behavior-based conflict, yang terjadi apabila pola perilaku atau sikap yang dituntut dalam satu peran tidak sejalan dengan perilaku yang diharapkan pada peran lainnya.

Sebagai contoh, seorang manajer yang dituntut untuk bersikap tegas dan otoritatif di tempat kerja dapat mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan peran keluarga yang menuntut sikap lebih hangat dan penuh empati. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi atau yang dikenal sebagai *work-life balance*. Ketidakseimbangan ini berpotensi menurunkan tingkat produktivitas kerja, mengurangi kepuasan hidup, serta berdampak negatif terhadap kesejahteraan individu secara menyeluruh. Oleh karena itu, organisasi memiliki peran penting dalam merancang dan menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi guna meminimalkan konflik peran serta meningkatkan kinerja karyawan..

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Work-Life Balance (WLB) tidak terbentuk secara tunggal, melainkan dipengaruhi oleh beragam faktor yang saling berkaitan dan bekerja secara simultan. Faktor-faktor tersebut dapat bersumber dari karakteristik personal individu maupun dari kondisi dan kebijakan organisasi tempat individu bekerja. Oleh karena itu, tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang merupakan hasil interaksi kompleks antara aspek internal dan eksternal. Beberapa determinan utama yang berperan dalam membentuk *work-life balance* individu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Faktor Individu**

a) Manajemen Waktu: Kemampuan individu untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat memengaruhi WLB. Individu yang mampu memprioritaskan tugas dan mengelola waktu dengan baik cenderung memiliki keseimbangan yang lebih baik (Greenhaus & Allen, 2021).

b) Kondisi Psikologis: Modal psikologis, seperti tingkat stres, motivasi, dan kesehatan mental, memainkan peran penting dalam menciptakan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (Putri & Rahmawati, 2021).

c) Komitmen Pribadi: Tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menentukan seberapa seimbang kedua aspek tersebut dapat dikelola.

2. **Faktor Organisasi**

a) Fleksibilitas Kerja Penerapan kebijakan kerja yang fleksibel, seperti pengaturan jam kerja yang tidak kaku maupun pelaksanaan kerja jarak jauh, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi positif terhadap peningkatan *work-life balance* (Schermenhorn, 2020).

b) Budaya Organisasi: Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, termasuk budaya kerja yang tidak menuntut jam kerja berlebihan, sangat memengaruhi kesejahteraan karyawan.

c) Beban Kerja: Tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa kompensasi waktu atau sumber daya yang memadai dapat mengganggu WLB.

3. Faktor Sosial

a) Dukungan Keluarga: Dukungan emosional dan praktis dari keluarga membantu individu mengatasi tekanan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga menciptakan keseimbangan yang lebih baik.

b) Jaringan Sosial: Hubungan sosial yang sehat di tempat kerja maupun di luar pekerjaan memberikan dukungan emosional yang dapat membantu individu menavigasi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4. Faktor Teknologi

Kemajuan Teknologi: Teknologi yang mendukung kerja jarak jauh memungkinkan karyawan untuk lebih fleksibel dalam menyelesaikan tugas. Namun, jika tidak dikontrol, teknologi juga dapat memperburuk ketidakseimbangan, seperti dengan adanya tekanan untuk selalu terhubung atau bekerja di luar jam kerja formal.

5. Faktor Eksternal

a) Kebijakan Pemerintah: Regulasi tentang jam kerja, cuti, dan kebijakan kesejahteraan karyawan yang diterapkan oleh pemerintah dapat memengaruhi kemampuan individu untuk mencapai WLB.

b) Kondisi Ekonomi: Tekanan ekonomi, seperti kebutuhan finansial yang tinggi, dapat memaksa individu untuk bekerja lebih banyak, sehingga mengurangi waktu untuk kehidupan pribadi.

2.1.4 Indikator *Work-Life Balance*

Work-Life Balance merupakan kemampuan individu untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan secara harmonis. Menurut Greenhaus dan Allen, *Work-Life Balance* tercermin dari kemampuan individu dalam mengatur waktu, mengelola tekanan pekerjaan, serta merasakan kepuasan terhadap peran yang dijalankan baik di lingkungan kerja maupun kehidupan pribadi (Greenhaus & Allen, 2011).

Berdasarkan konsep tersebut, indikator *Work-Life Balance* dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek berikut:

1. **Waktu yang cukup untuk keluarga dan pekerjaan**

   Indikator ini menunjukkan kemampuan individu dalam mengalokasikan waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Karyawan yang memiliki *Work-Life Balance* yang baik mampu membagi waktu secara proporsional sehingga tanggung jawab pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi.

2. **Tingkat stres akibat pekerjaan**

   Indikator ini menggambarkan sejauh mana tekanan atau stres yang muncul dari pekerjaan memengaruhi keseimbangan kehidupan individu. Tingkat stres yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta menurunkan kesejahteraan karyawan.

3. **Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu kerja**

   Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dalam waktu kerja yang telah ditentukan tanpa harus mengorbankan waktu pribadi. Kemampuan manajemen waktu yang baik mencerminkan tingkat keseimbangan kerja dan kehidupan yang lebih baik.

4. **Kepuasan terhadap keseimbangan waktu kerja dan kehidupan pribadi**

   Indikator ini menggambarkan tingkat kepuasan individu terhadap keseimbangan yang dimiliki antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa puas dengan pembagian waktu tersebut cenderung memiliki *Work-Life Balance* yang lebih baik serta tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi.

2.1.5 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk utama dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia yang berperan strategis dalam menentukan kualitas kinerja organisasi. Konsep ini memiliki keterkaitan erat dengan berbagai outcome kerja, seperti tingkat produktivitas, komitmen karyawan terhadap organisasi, serta kondisi kesejahteraan individu di lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak dapat dipandang semata-mata sebagai perasaan subjektif terhadap pekerjaan, melainkan sebagai refleksi evaluatif karyawan terhadap keseluruhan sistem kerja yang diterimanya.

Secara konseptual, kepuasan kerja mencerminkan penilaian karyawan terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk mekanisme penghargaan, prinsip keadilan yang diterapkan, serta mutu interaksi sosial di tempat kerja. Penilaian tersebut membentuk pengalaman kerja secara holistik, yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan perannya. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja dapat digunakan sebagai indikator penting dalam menilai kualitas pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh.

Robbins dan Judge (2020) memaknai kepuasan kerja sebagai hasil penilaian individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang tercermin dalam sikap positif terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Penilaian tersebut mencakup unsur tanggung jawab kerja, pencapaian hasil, serta bentuk penghargaan yang diperoleh karyawan dari organisasi. Perspektif ini menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak terbentuk secara terpisah, melainkan dipengaruhi oleh kemampuan lingkungan kerja dalam memenuhi kebutuhan psikologis dan operasional karyawan, termasuk tersedianya fleksibilitas kerja serta peluang untuk pengembangan kompetensi dan karier.

Dalam perkembangan kajian mutakhir, kepuasan kerja semakin banyak dikaitkan dengan konsep keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan personal (*work-life balance*). Keseimbangan ini dipandang sebagai determinan penting yang memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Suharti et al. (2021) menunjukkan bahwa keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan menilai bahwa beban kerja tidak mengganggu peran dan kebutuhan personal mereka, maka evaluasi terhadap pekerjaan cenderung menjadi lebih positif.

Pengaruh tersebut semakin diperkuat melalui implementasi kebijakan kerja yang bersifat fleksibel, seperti penyesuaian jam kerja yang lebih dinamis serta penerapan sistem kerja jarak jauh. Kebijakan ini banyak diadopsi secara luas sejak pandemi COVID-19 dan terbukti mampu mendukung integrasi antara kebutuhan profesional dan personal. Pendekatan tersebut menegaskan bahwa organisasi yang mampu memfasilitasi keseimbangan peran karyawan berpotensi menciptakan

sumber daya manusia yang tidak hanya lebih produktif, tetapi juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

Teori Keadilan Organisasi (*Organizational Justice Theory*) yang dikembangkan oleh Colquitt et al. (2021) memberikan perspektif penting dalam menjelaskan kepuasan kerja pada konteks organisasi modern. Teori ini menekankan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan dalam alokasi tugas, proses pengambilan keputusan, serta sistem pemberian penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan evaluasi mereka terhadap pekerjaan. Ketika karyawan memandang bahwa organisasi menerapkan prinsip keadilan secara konsisten, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterikatan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Kondisi tersebut berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja sekaligus berkontribusi pada penurunan intensi keluar (turnover intention). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam lingkungan kerja berpotensi memicu ketidakpuasan, konflik internal, serta penurunan produktivitas kerja. Oleh karena itu, pendekatan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh aspek kompensasi finansial, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, emosional, dan sosial yang melekat dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, teori keadilan organisasi memperluas pemahaman mengenai kepuasan kerja sebagai konstruksi multidimensional yang mencakup lebih dari sekadar imbalan materi. Kerangka ini menjadi dasar konseptual penting dalam menjelaskan dinamika kepuasan kerja karyawan pada organisasi yang menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks. :

1. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak dibentuk oleh satu sumber tunggal, melainkan dipengaruhi oleh dua kategori determinan yang memiliki fungsi berbeda, yakni faktor motivasional dan faktor higienis. Faktor motivasional berkaitan dengan dimensi intrinsik pekerjaan yang melekat pada isi dan karakteristik tugas itu sendiri. Dimensi ini mencakup kesempatan untuk berprestasi, pengakuan atas kontribusi, tingkat tanggung jawab, kompleksitas tantangan kerja, serta peluang pengembangan kapasitas individu. Keberadaan

faktor-faktor tersebut berperan dalam membangun makna kerja dan rasa pencapaian personal, sehingga mendorong munculnya kepuasan kerja yang bersifat mendalam.

Sebaliknya, faktor higienis merujuk pada aspek-aspek ekstrinsik yang berasal dari konteks organisasi dan kondisi lingkungan kerja. Aspek ini meliputi kebijakan perusahaan, mekanisme kompensasi, kondisi fisik tempat kerja, kualitas hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, serta jaminan keamanan kerja. Faktor higienis tidak berfungsi sebagai pendorong utama munculnya kepuasan kerja yang tinggi, namun ketidakmemadaiannya dapat menimbulkan ketidakpuasan yang signifikan. Sebagai ilustrasi, lingkungan kerja yang tidak kondusif atau sistem imbalan yang dipersepsikan tidak adil berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dan melemahkan kepuasan karyawan secara keseluruhan..

Menurut Herzberg, pencapaian tingkat kepuasan kerja yang optimal menuntut perhatian organisasi terhadap kedua kelompok faktor tersebut secara proporsional. Organisasi perlu mengembangkan faktor motivator untuk meningkatkan kepuasan kerja secara substantif, sekaligus memastikan faktor higienis terpenuhi secara memadai guna mencegah terjadinya ketidakpuasan. Dengan demikian, Teori Dua Faktor menyediakan kerangka konseptual yang komprehensif dalam memahami dinamika kepuasan kerja di dalam organisasi.

2. Teori Kebutuhan Maslow

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menjelaskan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh serangkaian kebutuhan yang tersusun secara bertahap dalam suatu hierarki. Setiap tingkat kebutuhan memiliki peran yang berbeda dan saling berkaitan, di mana pemenuhan kebutuhan pada level dasar menjadi kondisi awal yang harus terpenuhi sebelum individu terdorong untuk mengejar kebutuhan pada level berikutnya. Dengan demikian, kebutuhan manusia tidak muncul secara bersamaan, melainkan berkembang secara progresif seiring dengan terpenuhinya kebutuhan sebelumnya.

Pada tahap awal, individu dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis yang berfungsi sebagai fondasi utama bagi keberlangsungan hidup. Kebutuhan ini mencakup pemenuhan aspek-aspek dasar seperti asupan makanan dan minuman, udara

yang layak, tempat tinggal, serta waktu istirahat yang cukup. Setelah kebutuhan fisiologis tersebut terpenuhi, perhatian individu akan bergeser pada kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan keamanan mencakup perlindungan dari ancaman fisik, stabilitas kondisi hidup, jaminan keamanan finansial, serta lingkungan kerja yang memberikan rasa aman dan kenyamanan..

Tahap selanjutnya adalah kebutuhan sosial, yang berkaitan dengan kebutuhan untuk menjalin hubungan interpersonal, memperoleh kasih sayang, membangun persahabatan, serta merasakan rasa memiliki dalam lingkungan keluarga maupun kelompok sosial. Setelah kebutuhan sosial terpenuhi, individu akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan akan penghargaan, yang mencakup pengakuan atas prestasi, penghormatan dari orang lain, status sosial, serta penghargaan terhadap diri sendiri. Pada tingkat tertinggi, terdapat kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dorongan individu untuk mengembangkan potensi secara optimal, mengekspresikan kreativitas, serta mencapai makna dan tujuan hidup.

Dalam konteks organisasi dan dunia kerja, teori ini menjelaskan bahwa karyawan cenderung mencapai tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang optimal apabila kebutuhan mereka terpenuhi secara bertahap. Pemenuhan kebutuhan tersebut meliputi kompensasi yang layak sebagai pemenuhan kebutuhan fisiologis, lingkungan kerja yang aman untuk memenuhi kebutuhan keamanan, hubungan kerja yang harmonis sebagai pemenuhan kebutuhan sosial, pengakuan atas kinerja untuk memenuhi kebutuhan penghargaan, hingga kesempatan pengembangan diri sebagai bentuk aktualisasi diri. Oleh karena itu, teori ini memberikan pemahaman penting bagi organisasi mengenai perlunya pemenuhan kebutuhan karyawan secara menyeluruh guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan

Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

Hierarki Kebutuhan Maslow



2.1.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan tingkat evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut mencakup karakteristik pekerjaan itu sendiri, kondisi lingkungan kerja, serta kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja, yang secara keseluruhan membentuk persepsi karyawan terhadap pengalaman kerjanya.

1. **Faktor Intrinsik**
    a) Faktor intrinsik berkaitan dengan karakteristik internal pekerjaan yang dirasakan langsung oleh karyawan. Karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi apabila pekerjaan yang dijalani dipersepsikan menarik, menantang, serta selaras dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki (Robbins & Judge, 2020). Selain itu, pekerjaan yang memberikan makna, rasa pencapaian, serta peluang pengembangan diri berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.
    b) Tanggung jawab: Tugas yang memberikan rasa tanggung jawab dan otonomi sering kali meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih dihargai atas kontribusi mereka.

c) Pengakuan: Penghargaan atas pencapaian, baik melalui pujian verbal maupun insentif formal, merupakan salah satu sumber kepuasan kerja utama (Colquitt et al., 2021).

2. Faktor Ekstrinsik

a) Sistem kompensasi yang diterapkan secara adil dan kompetitif memiliki peran strategis dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan memersepsikan bahwa tingkat gaji dan imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusi dan tanggung jawab yang diemban, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat (Dessler, 2020).

b) Kondisi kerja: Kondisi lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Faktor ini mencakup ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, pengaturan waktu istirahat yang proporsional, serta fleksibilitas jam kerja yang mendukung efektivitas dan kenyamanan dalam bekerja.

c) Keseimbangan kerja-kehidupan pribadi (*Work-Life Balance*): Kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan determinan penting dalam kepuasan kerja, khususnya pada era penerapan sistem kerja yang semakin fleksibel. Penelitian Suharti et al. (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan tersebut berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

3. Faktor Relasional

a) Hubungan dengan rekan kerja: Hubungan yang positif dengan kolega menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan harmonis, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

b) Hubungan dengan atasan: Gaya kepemimpinan yang inklusif dan mendukung karyawan, seperti kepemimpinan transformasional, sangat memengaruhi kepuasan kerja (Yukl, 2020).

c) Budaya organisasi: Budaya kerja yang adil, inklusif, dan mendukung inovasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4. Faktor Karir

a) Hubungan dengan rekan kerja: Hubungan yang positif dengan kolega menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan harmonis, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.
b) Hubungan dengan atasan: Gaya kepemimpinan yang inklusif dan mendukung karyawan, seperti kepemimpinan transformasional, sangat memengaruhi kepuasan kerja (Yukl, 2020).
c) Budaya organisasi: Budaya kerja yang adil, inklusif, dan mendukung inovasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5. Faktor Psikologis

a) Motivasi kerja: Motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk mencapai tujuan atau memberikan dampak, memainkan peran besar dalam kepuasan kerja.
b) Stres kerja: Tingkat stres yang rendah, terutama dalam pekerjaan yang memberikan dukungan emosional, berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja (Adhitarma et al., 2023).

2.1.7 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi serta menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam organisasi (Robbins & Judge, 2020). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan bagaimana individu menilai berbagai faktor dalam pekerjaan seperti kompensasi, hubungan kerja, peluang pengembangan karier, dan kondisi lingkungan kerja (Colquitt et al., 2021). Berdasarkan konsep tersebut, indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek berikut:

1. Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan

Indikator ini menggambarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima, baik berupa gaji maupun tunjangan lainnya. Kompensasi yang dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

2. **Hubungan dengan rekan kerja**

   Indikator ini menunjukkan bagaimana kualitas hubungan interpersonal antara karyawan dengan rekan kerjanya. Hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta meningkatkan kepuasan kerja individu.

3. **Kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier**

   Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap peluang pengembangan diri dan kemajuan karier yang tersedia di dalam organisasi. Kesempatan untuk berkembang dan memperoleh promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

4. **Kepuasan terhadap lingkungan kerja**

   Indikator ini menunjukkan tingkat kepuasan individu terhadap kondisi lingkungan kerja, termasuk kenyamanan tempat kerja, fasilitas yang tersedia, serta suasana kerja secara keseluruhan.

2.1.8 Teori Produktivitas Tim : *Psychological safety*

Psychological safety, yang pertama kali diperkenalkan oleh Amy Edmondson, telah menjadi salah satu teori paling berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas tim sejak tahun 2010. Konsep ini merujuk pada keadaan di mana anggota tim merasa aman untuk berbicara, mengajukan pertanyaan, dan mengambil risiko tanpa takut dipermalukan, disalahkan, atau dihukum. Penelitian yang dilakukan Google melalui Project Aristotle pada tahun 2020 memperkuat pentingnya *psychological safety* sebagai faktor kunci keberhasilan tim. Mereka menemukan bahwa tim dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi memiliki anggota yang lebih terbuka, inovatif, dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan (Rozovsky, 2020).

Lingkungan yang mendukung *psychological safety* memungkinkan anggota tim untuk lebih percaya diri dalam menyampaikan ide dan kritik tanpa rasa takut. Hal ini mendorong kolaborasi yang lebih baik dan inovasi yang lebih banyak, karena setiap anggota merasa kontribusi mereka dihargai. Misalnya, dalam tim dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi, anggota tim lebih mudah mengakui kesalahan dan belajar dari pengalaman tersebut, sehingga mempercepat

proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Sebaliknya, dalam tim dengan *psychological safety* yang rendah, anggota sering merasa enggan untuk berbicara atau mengambil inisiatif karena khawatir akan konsekuensinya. Edmondson (2019) menjelaskan bahwa tim yang aman secara psikologis juga cenderung lebih tangguh menghadapi perubahan dan tekanan, menjadikan mereka lebih adaptif di lingkungan kerja yang dinamis.

Selain meningkatkan produktivitas, *psychological safety* juga berperan penting dalam menjaga kesejahteraan emosional karyawan. Dalam dunia kerja modern, di mana stres dan *Burnout* menjadi tantangan utama, tim yang aman secara psikologis memberikan ruang bagi anggotanya untuk berbicara tentang tantangan pribadi atau profesional yang mereka hadapi. Dengan menciptakan budaya komunikasi yang terbuka dan inklusif, *psychological safety* membantu mengurangi stres kerja, memperkuat hubungan interpersonal, dan meningkatkan kepuasan kerja. Penerapan konsep ini telah terbukti memberikan hasil nyata dalam berbagai organisasi, mulai dari perusahaan teknologi hingga institusi pendidikan, menjadikannya sebagai salah satu teori produktivitas tim paling relevan dalam dekade terakhir (Edmondson, 2019). Selain itu Teori Kepuasan Kerja dapat dijelaskan dengan teori sebagai berikut :

1. **Teori Dinamika Kelompok**

   Group Dynamics Theory yang pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin, menekankan bahwa kelompok adalah lebih dari sekadar kumpulan individu; kelompok memiliki struktur, interaksi, dan norma-norma yang memengaruhi perilaku anggota dan hasil akhir dari kerja sama mereka. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dalam kelompok tidak hanya ditentukan oleh sifat pribadi mereka, tetapi juga oleh konteks sosial kelompok, termasuk hubungan antaranggota, pola komunikasi, dan tingkat kohesi kelompok. Lewin menyoroti bahwa kelompok memiliki "medan kekuatan" yang mencakup faktor-faktor internal (seperti tujuan kelompok, peran, dan norma) serta faktor eksternal (seperti lingkungan sosial dan budaya). Salah satu aspek penting dari teori ini adalah bagaimana dinamika kelompok dapat memengaruhi produktivitas, pengambilan keputusan, dan inovasi. Dalam kelompok dengan dinamika yang sehat, di mana anggota

merasa dihargai dan aman secara psikologis, kolaborasi menjadi lebih efektif, konflik dapat dikelola secara konstruktif, dan tujuan bersama dapat dicapai dengan lebih efisien. Sebaliknya, dalam kelompok dengan dinamika yang buruk, seperti adanya tekanan sosial, konflik destruktif, atau kurangnya kepercayaan, produktivitas dapat menurun drastis. Teori Dinamika Kelompok juga menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang kondusif, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan mendorong partisipasi aktif dari setiap anggota, sehingga potensi kelompok dapat dimaksimalkan. Dengan memahami dinamika kelompok, organisasi dapat meningkatkan efektivitas tim dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

2. **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Kelompok**

   Menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dalam konteks kelompok juga mengikuti hierarki kebutuhan seperti yang digagas oleh Abraham Maslow, mulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan tertinggi. Pada tingkat paling bawah adalah kebutuhan fisiologis, di mana anggota kelompok membutuhkan kondisi dasar yang memungkinkan mereka bekerja secara fisik, seperti tempat kerja yang nyaman, akses air, makanan, atau istirahat yang memadai selama bekerja. Selanjutnya adalah kebutuhan keamanan, yang mencakup rasa aman secara fisik dan psikologis dalam kelompok, seperti perlindungan dari ancaman, stabilitas pekerjaan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Setelah itu adalah kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima, dihargai, dan memiliki rasa keterhubungan dengan anggota kelompok lainnya. Dalam konteks kelompok, kebutuhan sosial tercermin melalui interaksi yang positif, kolaborasi, dan rasa memiliki dalam tim. Kemudian, kebutuhan penghargaan menjadi penting, di mana anggota kelompok mencari pengakuan atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk penghargaan dari rekan maupun pemimpin. Pada tingkat tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri, di mana individu dalam kelompok berusaha mengembangkan potensi maksimal mereka, berkontribusi pada tujuan bersama, dan merasa bahwa mereka menjadi bagian penting dari pencapaian besar kelompok. Teori ini menegaskan bahwa untuk menciptakan kelompok

yang produktif dan harmonis, kebutuhan anggota harus dipenuhi secara bertahap dari level paling dasar hingga aktualisasi diri. Jika salah satu tingkat kebutuhan tidak terpenuhi, misalnya, jika kebutuhan sosial atau keamanan terganggu, maka produktivitas dan keterlibatan anggota dalam kelompok dapat menurun drastis. Dengan memahami hierarki kebutuhan ini, pemimpin kelompok dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung perkembangan individu serta keberhasilan tim secara keseluruhan.

2.1.9 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tim

Produktivitas tim adalah salah satu elemen kunci dalam keberhasilan organisasi, terutama dalam mencapai target dan tujuan strategis. Produktivitas ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, baik dari aspek individu anggota tim, dinamika kelompok, maupun kondisi organisasi. Setiap faktor berperan dalam membentuk efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas tim menjadi penting untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan kinerja secara kolektif dan berkelanjutan.

1. **Komunikasi Terbuka dan Transparan**

   Tim yang memiliki *psychological safety* mendorong anggotanya untuk berbicara secara terbuka tentang ide, masalah, atau kritik tanpa rasa takut. Komunikasi yang transparan menciptakan rasa kepercayaan dan membangun hubungan antaranggota tim.

2. **Kepemimpinan yang Mendukung**

   Pemimpin yang memberikan dukungan, mendengarkan masukan, dan menghormati anggota tim menjadi kunci dalam menciptakan rasa aman. Kepemimpinan yang inklusif dan berempati membuat anggota tim merasa dihargai.

3. **Kesetaraan dan Rasa Hormat**

   Tim yang menjunjung tinggi kesetaraan memastikan bahwa setiap anggota memiliki hak yang sama untuk berkontribusi, terlepas dari posisi, senioritas, atau latar belakang mereka.

4. **Pengakuan terhadap Kesalahan sebagai Bagian dari Pembelajaran**

Dalam tim dengan *psychological safety*, kesalahan dipandang sebagai peluang untuk belajar, bukan alasan untuk menyalahkan atau menghukum. Hal ini mendorong keberanian untuk mencoba hal-hal baru tanpa rasa takut gagal.

5. **Dukungan untuk Inovasi**

   Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong anggota tim untuk berinovasi dan mengajukan ide-ide kreatif tanpa takut ditolak atau diremehkan.

6. **Manajemen Konflik yang Sehat**

   Konflik yang sehat dan konstruktif didorong dalam tim dengan *psychological safety*. Ini memungkinkan perbedaan pendapat menjadi sumber kreativitas, bukan ancaman.

7. **Keberagaman dan Inklusi**

   Keberagaman dalam tim, baik dalam hal pemikiran, latar belakang, atau keahlian, dihormati dan dirangkul. Tim yang aman secara psikologis menciptakan ruang di mana semua orang merasa diterima dan dihargai.

2.1.10 Indikator Produktivitas Tim Pemasaran

Produktivitas tim merupakan kemampuan suatu kelompok kerja dalam menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Produktivitas tim tidak hanya diukur dari jumlah hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dari kualitas kerja, efisiensi pelaksanaan tugas, serta kemampuan tim dalam menghasilkan strategi yang inovatif dan memberikan kepuasan kepada pelanggan (Robbins & Judge, 2020).

Dalam konteks tim pemasaran, produktivitas tim mencerminkan sejauh mana tim mampu mencapai target penjualan, meningkatkan efisiensi kerja, mengembangkan strategi pemasaran yang kreatif, serta memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan (Kotler & Keller, 2016). Berdasarkan konsep tersebut, indikator produktivitas tim pemasaran dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek berikut:

1. **Jumlah target yang dicapai dalam periode tertentu**

   Indikator ini menunjukkan kemampuan tim pemasaran dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Semakin tinggi tingkat pencapaian target, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas tim dalam menjalankan aktivitas pemasaran.

2. **Tingkat efisiensi kerja tim**

   Indikator ini menggambarkan kemampuan tim dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Efisiensi kerja menunjukkan bahwa tim mampu mencapai hasil kerja yang maksimal dengan waktu dan usaha yang relatif lebih sedikit.

3. **Kreativitas dalam strategi pemasaran**

   Indikator ini menunjukkan kemampuan tim dalam menghasilkan ide-ide inovatif dan strategi pemasaran yang kreatif untuk meningkatkan penjualan dan menarik minat konsumen. Kreativitas dalam pemasaran sangat penting dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

4. **Kepuasan pelanggan terhadap layanan pemasaran**

   Indikator ini menggambarkan sejauh mana pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh tim pemasaran. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi menunjukkan bahwa tim mampu memberikan pelayanan yang baik dan memenuhi kebutuhan konsumen secara optimal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian terhadap hasil penelitian yang relevan dengan topik skripsi, yang digunakan sebagai dasar pembanding dan penguat argumen penelitian yang sedang dilakukan. Kehadiran penelitian terdahulu penting karena dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan penelitian pada bidang yang sama, sekaligus menunjukkan posisi penelitian ini dalam konteks keilmuan yang lebih luas.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hardiyanti, 2024. Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan	X_1: *Work-Life Balance* X_2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	*Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif

	Kerja terhadap Kinerja Karyawan.		signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Delianna & Izzati, 2025. Hubungan *Work-Life Balance* dengan Kepuasan Kerja.	X: *Work-Life Balance* Y: Kepuasan Kerja	Terdapat hubungan positif signifikan ($r = 0,613$; $p < 0,05$) antara *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja.
3	Aziza, 2022. *Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja.*	X: *Work-Life Balance* Y: Kepuasan Kerja	*Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4	Rahmadani, 2020. *Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.*	X_1: *Work-Life Balance* X_2: Kepuasan Kerja Y: Loyalitas	Kedua variabel berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.
5	Gombo et al., 2025. *Pengaruh Work-Life Balance dan Produktivitas terhadap Kinerja Generasi Z dengan Mediasi Kepuasan Kerja.*	X_1: *Work-Life Balance* X_2: Produktivitas M: Kepuasan Kerja Y: Kinerja	*Work-Life Balance* dan Produktivitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan Kepuasan Kerja sebagai mediator.
6	Naim, 2024. *Pengaruh Work-Life Balance dan Work Environment terhadap Kepuasan Kerja di Bank Aceh.*	X_1: *Work-Life Balance* X_2: Lingkungan Kerja Y: Kepuasan Kerja	*Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kepuasan Kerja.

7	Anugrah, 2021. Peran *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.	X: *Work-Life Balance* Y: Kinerja Karyawan	Penerapan waktu kerja fleksibel meningkatkan *Work-Life Balance*, yang berdampak pada kinerja karyawan.
8	Susanto dkk., 2024. Literature Review: *Work-Life Balance*, Fasilitas, dan Motivasi terhadap Produktivitas.	X_1: Work-Life Balance X_2: Fasilitas X_3: Motivasi Y: Produktivitas	Work-Life Balance dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.
9	Jurnal JBE, 2025. *Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Bank*	X_1: Work-Life Balance X_2: Lingkungan Kerja X_3: Kepuasan Kerja Y: Produktivitas	Ketiga variabel berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas; stres kerja tidak berpengaruh.
10	Pramono, 2023. *Moderasi Work-Life Balance dalam Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja.*	X: Stres Kerja M: *Work-Life Balance* Y: Kepuasan Kerja	*Work-Life Balance* terbukti memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini disusun untuk menggambarkan keterkaitan fungsional antara variabel bebas berupa *Work-Life Balance* (WLB) dan variabel terikat yaitu produktivitas tim. *Work-Life Balance* dipahami sebagai kondisi di mana individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal secara seimbang, yang tercermin melalui pengaturan waktu, tingkat

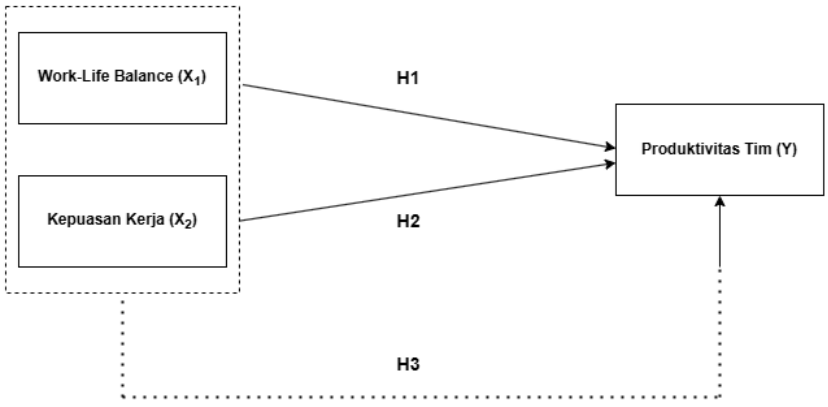
keterlibatan dalam pekerjaan, serta kepuasan individu terhadap perannya. Kondisi tersebut dipandang memiliki potensi strategis dalam membentuk kinerja tim yang optimal.

Ketika anggota tim berhasil menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, termasuk meningkatnya motivasi, konsentrasi kerja yang lebih stabil, serta kemampuan bekerja sama yang lebih efektif dalam tim. Berdasarkan kerangka teoretis keseimbangan kerja–kehidupan dan didukung oleh temuan empiris sebelumnya, *Work-Life Balance* diyakini berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, serta kualitas kinerja tim secara keseluruhan.

Meskipun demikian, produktivitas tim tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal. Variabel lain seperti beban kerja, dukungan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja turut berperan dalam memengaruhi hasil kinerja secara simultan. Oleh sebab itu, kerangka berpikir penelitian ini dirumuskan sebagai dasar konseptual untuk mengkaji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap produktivitas tim, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui mekanisme tidak langsung, sesuai dengan konteks dan tujuan penelitian yang ditetapkan.

Gambar 2.2

Kerangka Konseptual



Keterangan :

——→ : Berpengaruh Parsial

----------→ : Berpengaruh Simultan

H1 : *Work-Life Balance* (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas Tim (Y).

H2 : Kepuasan Kerja (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas Tim (Y).

H3 : *Work-Life Balance* (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas Tim (Y)

2.4 Grand Teori

Grand teori adalah kerangka konseptual yang luas dan bersifat abstrak, yang digunakan sebagai landasan utama dalam menjelaskan fenomena secara umum dalam suatu bidang ilmu. Dalam konteks penelitian, grand teori memberikan arah dan perspektif dalam memahami hubungan antar variabel, meskipun tidak selalu menjelaskan secara spesifik hubungan kausal di tingkat operasional.

Grand teori biasanya bersifat makro dan digunakan untuk membangun pondasi teoritis dalam kajian ilmiah, seperti teori motivasi, teori perilaku organisasi, atau teori kebutuhan. Misalnya, dalam penelitian yang mengkaji sumber daya manusia, Teori Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg sering dijadikan grand teori karena keduanya menjelaskan motivasi kerja secara mendalam dan luas.

Dengan menggunakan grand teori, peneliti dapat menempatkan penelitiannya dalam konteks akademik yang lebih luas dan mendapatkan legitimasi ilmiah. Dalam skripsi berjudul "Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Tim Pemasaran, *grand teori* berfungsi sebagai fondasi untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa variabel-variabel tersebut saling berkaitan.

2.3.1 Teori Efektivitas Tim

Teori efektivitas tim yang dikembangkan oleh Hackman menjelaskan bahwa kinerja dan produktivitas tim dipengaruhi oleh kondisi-kondisi yang mendukung kerja sama yang efektif dalam kelompok. Hackman menyatakan bahwa tim yang efektif adalah tim yang mampu menghasilkan kinerja yang tinggi, menjaga hubungan kerja yang baik antaranggota tim, serta memberikan kepuasan kepada anggota tim dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Hackman, terdapat beberapa kondisi utama yang memengaruhi efektivitas tim, antara lain adanya tujuan kerja yang jelas, struktur tim yang mendukung, dukungan organisasi yang memadai, serta adanya kepemimpinan atau

coaching yang membantu anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Apabila kondisi tersebut terpenuhi, maka tim akan lebih mudah berkoordinasi, berkomunikasi, dan bekerja secara efektif sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Model efektivitas tim Hackman masih banyak digunakan dalam penelitian modern untuk menganalisis kinerja tim dan efektivitas kerja kelompok dalam organisasi (Hackman, 2002; Cavanaugh et al., 2021).

2.3.2 Teori High Performance Team

Teori High Performance Team yang dikemukakan oleh Katzenbach dan Smith menjelaskan bahwa produktivitas tim meningkat ketika anggota tim memiliki tujuan bersama, keterampilan yang saling melengkapi, serta tanggung jawab kolektif terhadap hasil kerja tim. Dalam teori ini dijelaskan bahwa sebuah tim tidak hanya sekadar kumpulan individu, tetapi merupakan kelompok yang bekerja secara kolaboratif untuk mencapai tujuan yang sama.

Katzenbach dan Smith menekankan bahwa tim berkinerja tinggi memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu adanya tujuan kerja yang jelas, komunikasi yang terbuka, saling percaya antaranggota tim, serta komitmen bersama dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Tim yang memiliki karakteristik tersebut cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan inovasi, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan individu yang bekerja secara terpisah. Oleh karena itu, pembentukan tim yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan tujuan kerja yang jelas menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas tim dalam organisasi (Bakke, 2024).

2.3.3 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow merupakan salah satu pendekatan klasik yang digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja karyawan. Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkat, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan tersebut secara bertahap berpotensi meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Sebagai contoh, kebutuhan fisiologis dan keamanan dapat dipenuhi melalui pemberian kompensasi yang layak serta penciptaan lingkungan kerja yang aman, sedangkan kebutuhan sosial dan

penghargaan dapat diwujudkan melalui hubungan kerja yang harmonis dan pengakuan atas kinerja. Lebih lanjut, pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, seperti kesempatan untuk pengembangan diri, memungkinkan karyawan mengoptimalkan potensi yang dimilikinya (Wong & Low, 2018).

Dalam kerangka Teori Dua Faktor, Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui dua kelompok determinan yang memiliki fungsi berbeda, yaitu faktor pemicu kepuasan dan faktor pencegah ketidakpuasan. Faktor pemicu kepuasan berkaitan dengan karakteristik internal pekerjaan yang memberikan nilai intrinsik bagi karyawan, seperti pencapaian hasil kerja, pengakuan atas kontribusi, serta tingkat tanggung jawab yang diemban. Unsur-unsur tersebut berperan dalam membentuk perasaan bermakna terhadap pekerjaan, sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja secara substantif.

Sebaliknya, faktor pencegah ketidakpuasan berkaitan dengan aspek-aspek kontekstual di luar isi pekerjaan, termasuk kondisi lingkungan kerja, kebijakan organisasi, serta kualitas hubungan antarindividu. Ketidakterpenuhan aspek-aspek ini tidak secara langsung menurunkan motivasi, namun dapat memicu ketidakpuasan kerja yang berdampak negatif terhadap kinerja. Dalam perspektif *work-life balance*, kebijakan fleksibilitas kerja dapat dikategorikan sebagai bagian dari faktor kontekstual tersebut, di mana ketidakefektifan penerapannya berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Di sisi lain, pemberian tantangan kerja yang bermakna disertai dengan pengakuan atas prestasi dapat berfungsi sebagai penggerak utama kepuasan kerja sekaligus mendorong peningkatan produktivitas karyawan (Shaikh et al., 2019). Temuan empiris Rahajeng dan Handayani (2022) juga memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak memberikan dampak langsung terhadap produktivitas kerja, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Hal tersebut mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan *Work-Life Balance* yang tepat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada perbaikan tingkat produktivitas.

Temuan tersebut selaras dengan pendekatan teoretis Maslow dan Herzberg yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar serta faktor kontekstual kerja

merupakan prasyarat bagi tumbuhnya motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam diri karyawan. Dalam studi oleh Medina-Garrido et al. (2023), ditemukan bahwa akses nyata terhadap kebijakan work-family balance, seperti jam kerja fleksibel dan dukungan keluarga, tidak langsung meningkatkan kinerja kerja, tetapi melalui peningkatan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan ini berkorelasi positif dengan produktivitas, mendukung pandangan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial karyawan penting untuk mencapai kinerja optimal.

Dengan mengombinasikan perspektif Maslow dan Herzberg, diperoleh kerangka konseptual yang komprehensif untuk menjelaskan bagaimana *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap produktivitas tim pemasaran. Pemenuhan kebutuhan dasar serta tersedianya faktor-faktor kontekstual kerja berfungsi membentuk kondisi kerja yang memadai dan mendukung, sementara keberadaan faktor pendorong intrinsik dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri mendorong karyawan untuk menampilkan performa kerja yang unggul.

2.3.4 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg, yang juga dikenal sebagai Two-Factor Theory, dikembangkan untuk menjelaskan sumber-sumber yang membentuk kepuasan maupun ketidakpuasan kerja karyawan. Pendekatan ini menekankan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan tidak ditentukan oleh satu dimensi tunggal, melainkan oleh dua kelompok faktor yang memiliki peran dan fungsi yang berbeda. Faktor-faktor tersebut diklasifikasikan ke dalam faktor motivasional dan faktor kontekstual kerja. Faktor motivasional berkaitan dengan aspek internal pekerjaan yang melekat pada isi dan makna tugas yang dijalankan. Aspek ini mencakup kesempatan untuk mencapai prestasi, memperoleh pengakuan atas kinerja, serta tingkat tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Keberadaan faktor-faktor tersebut berkontribusi dalam membangun perasaan bermakna terhadap pekerjaan, sehingga mendorong munculnya kepuasan kerja yang lebih mendalam..

Sebaliknya, faktor higienis mencakup aspek-aspek ekstrinsik yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain sistem pengupahan, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, namun ketidakpemenuhannya dapat menimbulkan ketidakpuasan

kerja yang signifikan. Oleh karena itu, pemenuhan faktor higienis berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivator berperan dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja (Herzberg, 1966; Fitri & Susanty, 2020).Dalam konteks sumber daya manusia modern, teori ini masih sangat relevan, terutama dalam upaya meningkatkan produktivitas tim kerja. Menurut penelitian terbaru, faktor-faktor hygiene seperti *Work-Life Balance*, keamanan kerja, dan kompensasi yang adil berkontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan mendukung (Putri & Arifin, 2021). Walaupun tidak selalu meningkatkan motivasi secara langsung, keberadaan hygiene factors yang baik dapat meminimalisir turnover, stres kerja, dan ketidakhadiran, yang semuanya berkaitan erat dengan produktivitas.

Sebaliknya, faktor motivator memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Dalam studi yang dilakukan oleh Suryani dan Wahyudi (2020), ditemukan bahwa pemberian penghargaan dan tanggung jawab yang jelas kepada karyawan berperan penting dalam membangkitkan semangat kerja dan inisiatif individu. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan dihargai, mereka cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja dipahami sebagai hasil interaksi antara dua kelompok faktor sebagaimana dijelaskan dalam kerangka Herzberg. *Work-Life Balance* dapat diposisikan sebagai bagian dari faktor kontekstual kerja karena berkaitan dengan tingkat kenyamanan dan keteraturan peran antara pekerjaan dan kehidupan personal. Ketika keseimbangan tersebut terjaga, karyawan cenderung menunjukkan evaluasi kerja yang lebih positif serta performa yang lebih optimal. Namun demikian, pencapaian produktivitas yang maksimal tetap memerlukan keberadaan faktor pendorong intrinsik, seperti peluang pengembangan diri dan pengakuan atas kontribusi kerja (Rahman & Pratiwi, 2019).

Berdasarkan perspektif tersebut, Teori Dua Faktor Herzberg memberikan landasan konseptual yang kuat untuk menjelaskan keterkaitan antara *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan produktivitas tim. Dalam lingkungan pemasaran yang dinamis, seperti di CV Aroma Bali Denpasar, peningkatan produktivitas tidak

hanya bergantung pada pemenuhan aspek material, tetapi juga pada penciptaan pekerjaan yang bermakna dan mampu memotivasi karyawan secara berkelanjutan.

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan proposisi sementara yang dirumuskan untuk menjelaskan keterkaitan antarvariabel dan dapat diverifikasi melalui pengujian empiris. Dalam penelitian ilmiah, hipotesis berperan sebagai acuan dalam proses pengumpulan serta pengolahan data, sekaligus menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan penelitian (Sugiyono, 2019).

Pada pendekatan kuantitatif, hipotesis umumnya dirancang untuk merepresentasikan hubungan sebab–akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Sebagai ilustrasi, hipotesis dapat menyatakan adanya pengaruh *Work-Life Balance* terhadap tingkat produktivitas kerja, yang selanjutnya diuji menggunakan teknik analisis statistik.

Menurut Nazir (2019), hipotesis yang baik harus bersifat logis, dapat diuji, dan relevan dengan teori yang mendasarinya. Dengan adanya hipotesis, peneliti tidak hanya sekadar mendeskripsikan fenomena, tetapi juga mengevaluasi dan menguji asumsi ilmiah secara sistematis.

2.4.1 *Work-Life Balance* Terhadap Produktivitas Tim

Work-Life Balance (X1) merupakan salah satu elemen kunci yang berperan dalam menunjang kinerja produktif tim kerja. Kemampuan karyawan dalam menata dan memisahkan tuntutan pekerjaan dengan aspek kehidupan personal berkontribusi pada terciptanya kondisi kerja yang lebih stabil, ditandai dengan peningkatan konsentrasi serta ketahanan kerja dalam menyelesaikan tanggung jawab profesional. Temuan Suharti et al. (2021) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *work-life balance* yang efektif berdampak pada perbaikan kondisi kesehatan psikologis maupun fisik karyawan, yang selanjutnya memengaruhi capaian produktivitas secara positif.

Sejalan dengan hal tersebut, Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa *work-life balance* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian stres kerja sekaligus sebagai faktor pendorong efektivitas kinerja, baik pada level individu maupun tim. Dalam konteks tim pemasaran, keseimbangan ini memungkinkan anggota tim

untuk menjalankan peran profesionalnya secara optimal tanpa mengalami gangguan akibat tumpang tindih antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi..

H1: *Work-Life Balance* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tim (Y).

2.4.2 Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Tim

Kepuasan kerja (X2) menempati posisi strategis sebagai determinan utama dalam membentuk tingkat produktivitas tim. Ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya—yang tercermin dari kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta kompensasi yang diterima—mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi kerja yang optimal. Penelitian Turangan et al. (2022) pada PLN Gardu Induk Kawangkoan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan searah dengan kinerja karyawan.

Perspektif Teori Dua Faktor Herzberg turut memperkuat temuan tersebut dengan menekankan bahwa unsur-unsur motivasional, seperti pemberian pengakuan dan kejelasan tanggung jawab, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Dalam konteks tim pemasaran, kondisi kepuasan kerja yang tinggi menciptakan iklim kerja yang lebih kooperatif serta meningkatkan kemampuan tim dalam mencapai target kinerja secara efektif dan efisien..

H2: Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tim (Y).

Tim Pemasaran Produk Perawatan Tubuh di CV Aroma Bali Denpasar.

2.4.3 Simultan *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Tim

Secara simultan, *Work-Life Balance* (X1) dan kepuasan kerja (X2) berperan penting dalam menentukan tingkat produktivitas tim (Y). Interaksi kedua variabel tersebut membentuk kinerja tim yang lebih optimal dan berkelanjutan. Penelitian Yuzalmi et al. (2024) di PT Telkom Pekanbaru menunjukkan bahwa sinergi antara keseimbangan kerja–kehidupan dan kepuasan kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan peran profesional dan personal, apabila didukung oleh

kepuasan kerja yang memadai, mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan produktif.

Lebih lanjut, pendekatan Teori Keadilan Organisasi menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam lingkungan kerja berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat efek positif *work-life balance* terhadap kinerja. Dalam konteks tim pemasaran, pengaruh simultan kedua variabel tersebut membentuk sinergi kerja yang memungkinkan tim bekerja secara lebih terkoordinasi, efektif, dan berorientasi pada pencapaian hasil kolektif yang optimal.

H3: *Work-Life Balance* (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tim (Y).