

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan pembahasan mengenai variabel-variabel yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini, yaitu keadilan upah, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, keterlibatan karyawan, dan produktivitas karyawan. Dalam tinjauan pustaka ini, akan diuraikan berbagai aspek yang relevan terkait dengan keempat variabel tersebut. Sumber-sumber yang digunakan dalam tinjauan pustaka ini mencakup berbagai literatur, termasuk buku, jurnal, artikel, serta sumber relevan lainnya yang mendukung pemahaman tentang variabel-variabel tersebut.

2.1.1 Keadilan Upah

Penentuan *pay* atau kompensasi/ upah merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan, dan karyawan umumnya mengharapkan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka serta kontribusi mereka berikan kepada perusahaan. Salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah manajemen kompensasi/ upah, yang berkaitan dengan perancangan, penerapan, dan keberlanjutan struktur gaji yang efektif, mencakup bonus, insentif, dan berbagai tunjangan lainnya (Septiani et al., 2024: 1). Kompensasi/ upah merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan dalam melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang menjadi beban pekerjaannya, yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Seto et al., 2023: 154).

Organizational Justice Theory dipahami sebagai cara karyawan menilai tingkat keadilan yang mereka dapatkan dalam lingkungan kerja, meliputi keadilan atas hasil yang diterima, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, dan keadilan dalam interaksi dengan orang lain di organisasi (Muzumdar, 2025: 32). Konsep ini berhubungan erat dengan keadilan, karena karyawan cenderung membandingkan upaya yang mereka berikan seperti waktu, keterampilan, dan kontribusi dengan imbalan yang mereka peroleh, termasuk gaji, bonus, maupun kesempatan pengembangan karier, serta membandingkannya dengan rekan kerja atau standar yang dianggap sesuai. Persepsi keadilan yang positif mendorong peningkatan kepuasan, komitmen, dan keterlibatan kerja, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat menimbulkan respons negatif seperti penurunan produktivitas, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dan munculnya perilaku yang merugikan organisasi (Muzumdar, 2025: 36).

Keadilan upah menekankan bahwa pekerja harus dibayar sama dengan yang ditawarkan kepada anggota staf lain sebagai kompensasi atas jasa mereka setelah mereka menyelesaikan pekerjaan mereka (Colquitt et al., 2019). Oleh karena itu, rasa ketidakadilan dapat timbul akibat ketidakseimbangan dalam rasio masukan-keluaran.

Hal ini sejalan dengan pandangan yang mengatakan bahwa karyawan mungkin merasa diperlakukan tidak adil jika mereka yakin bahwa kontribusi mereka melebihi kontribusi rekan kerja mereka yang berada dalam posisi serupa (Malik & Singh, 2022). Selain itu, persepsi tentang keadilan gaji dipengaruhi oleh

transparansi gaji dan komunikasi terbuka, yang meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan loyalitas karyawan (Suhartini, 2022).

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep keadilan dalam sistem kompensasi yang dikenal sebagai “keadilan upah” menjamin bahwa setiap orang dibayar secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi dan tugas pekerjaan mereka. Implementasi kesetaraan upah menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat loyalitas karyawan semua hal ini sangat penting untuk mendorong keterlibatan dan kinerja optimal di dalam perusahaan.

2.1.1.1 Jenis-jenis Keadilan Upah

Implementasi keadilan upah dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk konkret yang mendukung prinsip keadilan. Berikut jenis-jenis keadilan upah yang diterapkan menurut (Rahman et al., 2023):

1. Keadilan Internal

Memastikan bahwa pekerja dengan tugas dan beban kerja yang serupa menerima kompensasi yang setara tanpa diskriminasi berdasarkan jabatan, jenis kelamin, atau kategori lain merupakan bentuk keadilan upah di dalam perusahaan. Membangun struktur gaji berdasarkan penilaian pekerjaan dan penilaian kinerja objektif adalah cara untuk mencapai kesetaraan internal.

2. Keadilan Eksternal

Sebuah bentuk kesetaraan upah yang membandingkan kompensasi internal dengan standar industri atau perusahaan sejenis di luar perusahaan. Untuk memastikan tidak ada ketidakseimbangan dengan rata-rata kompensasi di industri sejenis,

kesetaraan eksternal mewajibkan pemberi kerja untuk menawarkan upah yang kompetitif sesuai dengan pasar kerja eksternal.

2.1.1.2 Manfaat Keadilan Upah

Penerapan keadilan upah yang efektif memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi dan karyawan, Berikut manfaat keadilan upah meliputi beberapa aspek menurut (Suhartini, 2022):

1. Meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan

Kesetaraan upah meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, ikatan emosional, dan dedikasi terhadap perusahaan dengan menumbuhkan rasa nilai yang adil di antara karyawan.

2. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Telah terbukti bahwa kinerja tugas dan produktivitas karyawan baik dalam hal *output* maupun kualitas pekerjaan sehari-hari ditingkatkan oleh konsep kompensasi yang adil.

3. Mengurangi *turnover* dan absensi

Pekerja yang percaya bahwa sistem penggajian perusahaan adil cenderung lebih setia pada perusahaan dan jarang mengambil cuti tanpa izin, yang membantu perusahaan menghemat biaya perekrutan dan menjaga stabilitas tenaga kerja.

2.1.1.3 Faktor yang Memengaruhi Keadilan Upah

Menganalisis berbagai elemen yang berkontribusi terhadap pembentukan persepsi keadilan atau ketidakadilan di mata karyawan sangat penting untuk memahami secara mendalam bagaimana persepsi keadilan upah terbentuk di dalam perusahaan. Menurut studi memberikan ringkasan sistematis tentang faktor-faktor

yang memengaruhi keadilan upah dalam prosedur sumber daya manusia (Suhartini, 2022):

1. Transparansi dan komunikasi

Salah satu faktor terpenting dalam menentukan apakah karyawan merasa diperlakukan secara adil adalah tingkat transparansi dalam proses penetapan gaji, struktur insentif, dan peraturan kompensasi. Prasangka dan ketidakpuasan di tempat kerja dapat dihindari melalui komunikasi terbuka dan dua arah antara manajemen dan staf mengenai perubahan struktur gaji serta distribusi kebijakan yang melibatkan semua komponen organisasi.

2. Struktur dan kebijakan organisasi

Kesetaraan upah lebih mungkin tercapai oleh perusahaan yang melakukan penilaian kinerja objektif dan menerapkan struktur kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan. Selain membantu mencapai kriteria kesetaraan secara konsisten, menetapkan upah berdasarkan data pasar industri dan perbandingan eksternal membantu menghindari perbedaan antara peran yang setara baik di dalam maupun di luar organisasi.

3. Keragaman tenaga kerja dan inklusi

Keragaman tenaga kerja dan inklusi menyoroti pentingnya bagi perusahaan untuk fokus pada memberikan akses yang setara kepada semua pekerja, tanpa memandang latar belakang, gender, usia, pendidikan terhadap kompensasi guna menciptakan lingkungan yang adil dan inklusif.

4. Pengawasan internal dan saluran pengaduan

Menjadi faktor penentu dalam penerapan kompensasi yang adil. Perusahaan menunjukkan komitmen mereka terhadap keadilan dengan menyediakan prosedur evaluasi rutin untuk skema kompensasi mereka dan memberikan saluran bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan atau meminta penjelasan mengenai ketidakadilan gaji.

2.1.1.4 Dimensi Keadilan Upah

Untuk menilai keberhasilan penerapan keadilan upah, diperlukan dimensi yang dapat mengukur aspek-aspek keadilan dalam sistem pengupahan. Terdapat tiga dimensi yang umum digunakan untuk mengukur keadilan upah menurut (Han, 2019):

1. *Distribution Fairness* (Keadilan Distributif)

Dimensi ini berkaitan dengan hasil akhir distribusi kompensasi, yaitu apakah setiap karyawan dibayar sesuai dengan kontribusi, tugas, dan produktivitas mereka. Studi ini menyelidiki apakah distribusi gaji benar-benar proporsional dan sesuai dengan prinsip keadilan.

2. *Procedural Fairness* (Keadilan Prosedural)

Menekankan dengan kuat pada kebijakan organisasi dan keadilan prosedural dalam perhitungan, evaluasi, dan alokasi remunerasi.

3. *Fair Communication* (Komunikasi yang Adil/ Keadilan Interaksional)

Mengacu pada cara keputusan dan informasi mengenai gaji disampaikan, serta cara manajemen memperlakukan anggota staf dengan hormat dan rasa terima kasih.

2.1.2 Keseimbangan antara Kehidupan Pekerjaan dan Pribadi

Secara teoritis, definisi keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) banyak dikembangkan oleh para ahli. *Work-life balance* merupakan suatu konsep yang menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan lingkungan kerja dan kehidupan keluarga, serta menetapkan batasan di antara keduanya guna mencapai kondisi yang seimbang (Fiernaningsih et al., 2024: 137). Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi juga dapat dipahami sebagai kondisi seimbang yang dialami seseorang ketika menjalankan peran ganda, yakni sebagai individu yang bekerja sekaligus memiliki tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan keluarga (Beni et al., 2024). Menurut pandangan ini, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi ini menunjukkan kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengabaikan kebutuhan dan peran dalam lingkungan personal, sehingga kedua aspek kehidupannya dapat berjalan selaras dan saling mendukung.

Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*Wor-Life Balance*) merupakan kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara kebutuhan pribadi dan keluarga dengan tanggung jawab pekerjaan (Sukur & Susanty, 2022). Sedangkan pengertian yang lain menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi tidak hanya penting dalam konteks individu, tetapi juga membantu pekerja modern mengembangkan etika kerja profesional; dengan kata lain, keseimbangan kerja-kehidupan tidak selalu berarti mengurangi beban kerja, melainkan menciptakan kebiasaan kerja yang sehat untuk mempertahankan tingkat komitmen dan produktivitas yang tinggi (Kurnia & Khairunnisa, 2024).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) adalah keseimbangan dinamis antara pembagian waktu, energi, dan komitmen psikologis terhadap kedua bidang tersebut, bukan sekadar pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga. Ide ini merupakan taktik manajemen sumber daya manusia yang krusial untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sambil mempertahankan efektivitas organisasi. Hal ini sangat kontekstual dan fleksibel tidak ada solusi yang cocok untuk semua situasi.

2.1.2.1 Jenis- jenis Keseimbangan antara Kehidupan Pekerjaan dan Pribadi

Organisasi harus memahami berbagai bentuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar dapat menciptakan intervensi dan kebijakan yang benar-benar meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja. Terdapat berbagai jenis keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, antara lain berikut ini (Yu, 2024):

1. Segmentation Balance

Orang-orang dengan tipe ini membagi waktu dan tenaga mereka secara ketat antara kehidupan pribadi dan profesional. Batasan yang jelas, seperti jam kerja yang tetap dan menolak membawa pekerjaan pulang, adalah yang menentukan keseimbangan segmentasi.

2. Integration Balance

Pekerja yang menggunakan keseimbangan integrasi dapat secara fleksibel menggabungkan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Ketika pekerjaan

mendesak, mereka mungkin menunda masalah pribadi atau menyelesaikan tugas pekerjaan di rumah.

2.1.2.2 Manfaat Keseimbangan antara Kehidupan Pekerjaan dan Pribadi

Berikut adalah manfaat empiris keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) berdasarkan temuan yang dapat dijelaskan satu per satu (Fiernaningsih et al., 2024: 142):

1. Manfaat Terkait Dengan Pekerjaan (*Work-related Outcomes*):
 - Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pergantian posisi karyawan, karena karyawan merasa lebih puas dan terpenuhi dalam menjalankan peran kerjanya.
 - Penerapan *work-life balance* yang baik mendorong peningkatan produktivitas kerja, karena karyawan mampu bekerja dengan fokus yang lebih optimal dan memberikan kontribusi yang lebih maksimal di tempat kerja.
 - Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kondusif.
2. Manfaat yang Tidak Berkaitan Langsung dengan Pekerjaan (*Non Work-Related Outcomes*)
 - Penerapan *work-life balance* yang efektif dapat meningkatkan kepuasan hidup pribadi, karena individu mampu menyeimbangkan berbagai peran dalam kehidupannya secara lebih harmonis.

- Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan keluarga, karena karyawan memiliki waktu dan energi yang memadai untuk berinteraksi dengan anggota keluarga.
- *Work-life balance* yang baik dapat membantu memperkuat hubungan pernikahan melalui pengelolaan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih sehat.
- Karyawan yang mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kualitas kehidupan keluarga secara keseluruhan, karena mampu memberikan perhatian dan dukungan yang optimal kepada anggota keluarga.

2.1.2.3 Faktor yang Memengaruhi Keseimbangan antara Kehidupan Pekerjaan dan Pribadi

Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) (Populix, 2021) sebagai berikut:

1. Karakteristik kepribadian: Perilaku seseorang di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadinya dapat dipengaruhi oleh kepribadiannya.
2. Karakteristik keluarga : Karakteristik ini dapat memainkan peran besar dalam apakah terjadi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. Karakteristik pekerjaan : Faktor-faktor seperti jadwal kerja , beban kerja, waktu shift , dan berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk bekerja dibandingkan dengan kehidupan pribadi dapat menyebabkan konflik.

4. Sikap : Ini adalah cara seseorang memandang berbagai aspek kehidupan sosial mereka. Yang mencakup hal-hal seperti pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu.

2.1.2.4 Dimensi Keseimbangan antara Kehidupan Pekerjaan dan Pribadi

Memahami konsep keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) sangatlah penting untuk merumuskan kebijakan yang tepat bagi pekerja masa kini. Konsep ini dirancang untuk menggambarkan bagaimana interaksi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat saling mendukung atau menimbulkan konflik, dengan mempertimbangkan poin-poin berikut (Yu, 2024):

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

Work Interference with Personal Life merupakan gangguan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Konsep ini mengukur sejauh mana pekerjaan memengaruhi dan mengubah dinamika kehidupan pribadi seseorang.

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

Personal Life Interference Work merupakan gangguan kehidupan pribadi seseorang akibat tuntutan pekerjaan mereka.

3. *Work/Personal Life Enhancement (WPLE)*

Personal Life Enhancement of Work menggambarkan bagaimana pekerjaan dapat berkontribusi positif terhadap kehidupan pribadi seseorang. Konsep ini menunjukkan sejauh mana pekerjaan mampu memperkaya dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

2.1.3 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah jenis ikatan psikologis yang kuat yang memberikan pekerja rasa antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka. Teori Kebutuhan dan Sumber Daya Pekerjaan (JD-R Theory) menjadi landasan bagi gagasan ini (Bakker & Demerouti, 2017). Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia (*job resources*). *Resources* berperan sebagai elemen penting yang dapat meningkatkan motivasi, meningkatkan keterlibatan karyawan serta memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kesejahteraan mereka.

Keterlibatan karyawan mengacu pada kondisi psikologis karyawan yang ditandai oleh komitmen, keterlibatan aktif, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bernaung (Wakhyuni, 2025: 19). Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan lingkungan kerja yang berfokus untuk memastikan karyawan tidak sekadar hadir secara fisik, tetapi juga merasa terhubung serta aktif berkontribusi pemikiran terhadap tugas-tugas serta rencana strategis perusahaan (Fabanyo et al., 2025). Pengertian lain mengatakan bahwa keterlibatan karyawan terjadi ketika para pekerja sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka, peduli terhadap kesuksesan perusahaan mereka, dan memberikan waktu serta energi mereka untuk pekerjaan mereka (Katili et al., 2021).

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dapat disimpulkan sebagai suatu kondisi psikologis positif dimana pekerja sepenuhnya berkomitmen pada pekerjaan mereka pada tingkat emosional, kognitif, dan perilaku dikenal sebagai keterlibatan karyawan. Selain menjalankan tugas mereka dengan tekun, karyawan yang terlibat juga berkomitmen untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Orang-orang dalam kondisi ini terinspirasi untuk bekerja secara proaktif dan melampaui ekspektasi karena mereka merasa memiliki tujuan, kebanggaan, dan kepuasan dalam pekerjaan mereka.

2.1.3.1 Jenis-jenis Keterlibatan Karyawan

Ada dua kategori utama keterlibatan karyawan, yang berdasarkan fokus psikologis karyawan, klasifikasi ini memiliki dampak yang signifikan pada penelitian keterlibatan kontemporer (Saks et al., 2022). Berikut jenis-jenisnya:

1. *Job Engagement* (Keterlibatan terhadap Pekerjaan)

Menjelaskan seberapa besar usaha dan fokus yang diberikan pekerja pada tugas-tugas rutin mereka. Pekerja yang terlibat dalam pekerjaan mereka umumnya lebih termotivasi, fokus, serta bersemangat untuk memberikan yang terbaik di tempat kerja.

2. *Organizational Engagement* (Keterlibatan terhadap Organisasi)

Keterikatan psikologis dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya terhadap pekerjaan mereka, disebut sebagai keterlibatan organisasi. Karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan organisasi yang tinggi umumnya setia, merasa menjadi bagian dari perusahaan, dan termotivasi untuk mendukung tujuan organisasi

2.1.3.2 Manfaat Keterlibatan Karyawan

Banyak pakar di bidang penelitian menekankan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam efektivitas dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Berikut manfaat dari *employee engagement* atau keterlibatan karyawan (Saks et al., 2022):

1. Meningkatkan kinerja karyawan (*employee performance*)

Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi, di mana mereka tidak hanya menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat, tetapi juga secara proaktif mengambil inisiatif untuk meningkatkan proses kerja.

2. Meningkatkan komitmen organisasi (*organizational commitment*)

Rasa keterikatan emosional terhadap organisasi dan rasa memiliki ditumbuhkan melalui keterlibatan.

3. Menurunkan niat keluar (*lower turnover intention*)

Karena merasa dihargai dan terhubung, karyawan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan.

4. Meningkatkan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior/OCB*)

Karyawan yang terlibat lebih cenderung mendukung perusahaan, membantu rekan kerja mereka, dan bertindak positif tanpa perlu diminta.

5. Mengurangi perilaku kontraproduktif (*counterproductive work behavior*)

Karyawan yang terlibat cenderung tidak melakukan tindakan yang merugikan perusahaan.

2.1.3.3 Faktor yang Memengaruhi Keterlibatan Karyawan

Analisis mendalam terhadap berbagai faktor yang membentuk pengalaman karyawan merupakan langkah krusial untuk memahami mekanisme peningkatan keterlibatan mereka dalam suatu organisasi. Terdapat berbagai elemen yang berkaitan dengan fitur pekerjaan, sistem kompensasi, dan persepsi karyawan terhadap dukungan dan keadilan di tempat kerja semuanya memiliki dampak pada tingkat keterlibatan karyawan. Elemen-elemen tersebut meliputi (Saks et al., 2022):

1. *Job Characteristics*

Dengan memberikan pekerja rasa pencapaian dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka, fitur pekerjaan yang menantang, beragam, dan relevan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

2. *Reward and Recognition*

Dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat diperkuat dan dimotivasi melalui penghargaan dan pengakuan dari organisasi atas prestasi mereka, baik dalam bentuk apresiasi non-finansial, insentif, maupun uang tunai.

3. *Perceived Organizational Support (POS)*

Kesetiaan dan keterlibatan karyawan akan meningkat jika mereka yakin bahwa perusahaan menghargai dan mendukung kebutuhan serta kesejahteraan mereka.

4. *Perceived Supervisor Support (PSS)*

Keterlibatan karyawan dipengaruhi secara positif oleh dukungan, perhatian, dan arahan dari atasan langsung atau atasan terdekat.

5. *Distributive Justice dan Procedural Justice*

Ketika karyawan merasa dihormati dan diperlakukan secara adil, mereka akan lebih terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan. Hal ini terjadi ketika keputusan dibuat dengan cara yang adil dan transparan, dan ketika penghargaan diberikan dengan cara yang adil dan merata.

2.1.3.4 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan secara lebih akurat, hal ini harus didukung oleh kerangka konseptual yang jelas dan terdefinisi dengan baik. Dalam hal ini, menawarkan salah satu model paling populer untuk menggambarkan keterlibatan karyawan berdasarkan sejumlah karakteristik penting. Setiap dimensi dijelaskan sebagai berikut (Arifyanto & Indiyati, 2025):

1. *Vigor* (Semangat)

Menjelaskan Energi dan semangat tinggi dalam bekerja. Pekerja yang bersemangat selalu bersedia mengambil tugas baru, tidak mudah lelah, dan mampu bertahan menghadapi rintangan sehari-hari di tempat kerja.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Mengacu pada rasa bangga yang kuat, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dedikasi menumbuhkan loyalitas yang kuat dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Tingkat keterlibatan psikologis yang penuh, di mana pekerja begitu fokus pada pekerjaan mereka sehingga mereka merasa waktu berlalu begitu cepat. Tingkat fokus, konsentrasi, dan kesenangan dalam tugas yang tinggi merupakan indikator dari keterlibatan.

2.1.4 Produktivitas Karyawan

Meningkatkan kinerja merupakan aspek krusial bagi setiap sumber daya manusia untuk membuktikan nilai mereka. Ide ini tidak hanya mencakup jumlah *output*, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, serta bagaimana pekerjaan tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Produktivitas merupakan jumlah dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan standar dan tujuan perusahaan. Produktivitas dievaluasi tidak hanya berdasarkan jumlah *output*, tetapi juga berdasarkan kualitas pekerjaan, penggunaan sumber daya yang efisien, dan kontribusi terhadap tujuan bisnis (Robbins & Judge, 2024: 28).

Produktivitas ditentukan dengan membandingkan *input* dan *output*, yang merupakan ukuran efisiensi produktivitas. Sementara *output* diukur dalam bentuk, nilai, dan satuan fisik, *input* seringkali dibatasi pada tenaga kerja. Produktivitas adalah memiliki mentalitas bahwa seseorang dapat bekerja lebih baik dari hari sebelumnya (Lestari et al., 2021). Selain itu, produktivitas merujuk pada perbandingan antara output yang dihasilkan dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, serta mencerminkan adanya sikap mental yang berorientasi pada pencapaian hasil secara optimal (Seto et al., 2023: 73).

Jadi, dapat disimpulkan produktivitas karyawan merupakan ukuran kemampuan setiap individu untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan melalui produktivitas, kualitas *output*, dan sikap kerja yang positif, yang semuanya didukung oleh struktur manajemen yang mendukung dan budaya kerja yang positif.

2.1.4.1 Jenis Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan dapat dikategorikan menjadi 3 jenis (Robbins & Judge, 2024):

1. Produktivitas Individu

Menjelaskan hasil atau *output* yang dihasilkan oleh seorang pekerja secara individu selama periode waktu tertentu.

2. Produktivitas Tim

Fokus pada tingkat *output* yang dicapai oleh setiap tim karyawan atau kelompok karyawan. Penilaian didasarkan pada hasil kerja yang dicapai secara kolektif, kooperatif, dan harmonis di antara anggota tim dalam menyelesaikan proyek atau tugas yang sedang dikerjakan.

3. Produktivitas Organisasi

Produktivitas suatu unit bisnis atau organisasi merujuk pada keseluruhan hasil produksi unit tersebut. Hal ini melihat seberapa banyak yang dihasilkan, seberapa baik sumber daya digunakan, dan seberapa baik organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.1.4.2 Manfaat Produktivitas Karyawan

Peningkatan produktivitas karyawan menjadi fokus utama dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi. Berikut manfaat produktivitas karyawan (Ariasari & Tjahjono, 2024), seperti:

1. Kesejahteraan pegawai: Kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan meningkat berkat produktivitas yang tinggi.

2. Peningkatan loyalitas: Karyawan yang produktif biasanya lebih peduli terhadap perusahaan serta lebih berkomitmen untuk melakukan yang terbaik.
3. Kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi: Produktivitas karyawan yang tinggi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menghasilkan hasil yang maksimal.
4. Menurunkan *turnover*: Karyawan yang produktif jarang pindah pekerjaan atau mengalami *turnover*.
5. Membangun budaya kerja yang sehat dan adaptif: membuat lingkungan kerja lebih akomodatif, kooperatif, dan tahan terhadap perubahan.

2.1.4.3 Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu sebagai berikut (Maslach & Leiter, 2021):

1. Faktor Individu

Hal ini mencakup sifat-sifat individu seperti keterampilan dan kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja, kesehatan fisik dan mental, etos kerja dan sikap pribadi. Orang yang tangguh dan sangat termotivasi umumnya lebih produktif dan mampu menangani tekanan di tempat kerja.

2. Faktor Organisasi

Hal ini mencakup manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya perusahaan, struktur organisasi, dan kebijakan SDM. Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan di perusahaan yang memiliki atmosfer kerja yang positif, komunikasi yang jujur, dan kepemimpinan yang kompeten.

3. Faktor Lingkungan Kerja

Menciptakan lingkungan kerja yang aman, suportif, dan nyaman sangat penting untuk menjaga agar semua orang tetap fokus dan bersemangat.

4. Faktor Eksternal

Kinerja dan produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang terjadi di luar tempat kerja, seperti kondisi ekonomi, peraturan dan kebijakan pemerintah, persaingan industri, perubahan sosial dan teknologi.

5. Faktor Psikologis dan Sosial

Tingkat stres, kelelahan, interaksi antar individu, karyawan dan pengakuan dan penghargaan merupakan contoh faktor psikologis dan sosial. Dukungan sosial dan aspek psikologis yang positif dapat meningkatkan moral dan produktivitas pekerja.

2.1.4.4 Dimensi Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah konsep yang kompleks yang mempertimbangkan unsur-unsur proses, penggunaan sumber daya, dan kualitas *output* selain jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Penting untuk mengidentifikasi ciri-ciri utama yang berfungsi sebagai dimensi penilaian dalam dunia organisasi modern guna memperoleh pemahaman dan evaluasi yang komprehensif tentang produktivitas. Dimensi yang digunakan untuk mengukur produktivitas (Natania, 2025) antara lain:

1. Efektivitas

Mengacu pada sejauh mana kinerja dan hasil kerja karyawan sesuai atau melebihi tujuan dan tolok ukur yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang efektif mampu menyesuaikan strategi kerja mereka untuk mencapai tujuan, menyelesaikan

tugas tepat waktu, dan merespons dengan tepat terhadap harapan konsumen atau pasar. Indikatornya sebagai berikut:

2. Efisiensi

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaan dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara maksimal di dalam sebuah organisasi. Tingkat efisiensi yang tinggi menandai proses kerja yang terstruktur secara efektif, dengan minimnya rintangan, serta pengelolaan keuangan yang bijaksana.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan sebagai salah satu landasan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian ini. Penulis merujuk pada beberapa kajian terdahulu sebagai sumber referensi untuk memperdalam kerangka teori serta sebagai bahan analisis dalam penelitian ini. Untuk membuktikan bahwa adanya pengaruh keadilan upah dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi terhadap produktivitas karyawan dimediasi oleh keterlibatan karyawan bisa dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti/Tahun/Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Sumber |
|-----|--|--|--|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1. | Lv & Qiao (2025) <i>From Pay equity to Performance: The Mechanisms of Work Engagement and Psychological Safety</i> | <i>Pay equity</i> (keadilan upah) berpengaruh positif pada kinerja melalui mediasi | Meneliti hubungan <i>pay equity</i> (keadilan upah), <i>engagement</i> , dan kinerja | Menyoroti peran <i>psychological safety</i> dan <i>leadership style</i> sebagai moderator | The EUrASEAN s: journal on global socio-economic dynamics Volume 2 2025; e-ISSN 2539 – 5645 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|---|---|---|---|
| | | <p><i>employee engagement</i> atau keterlibatan karyawan; <i>engagement</i> memediasi penuh hubungan <i>pay equity</i> dan <i>task performance</i></p> | | | |
| 2. | <p>Kumar K (2025) <i>A Study on Work-Life Balance and Its Effect on Employee Productivity</i></p> | <p><i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) yang buruk menurunkan motivasi dan produktivitas (hubungan negatif)</p> | <p>Menyoroti efek negatif <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) rendah</p> | <p>Menekankan peran jam kerja dan dukungan organisasi</p> | <p>International Journal of Advances in Engineering and Management ; Volume 7, Issue 03 Mar. 2025, pp: 805-809 www.ijaem.net; e-ISSN: 2395-5252</p> |
| 3. | <p>Alnagbi et al. (2025) <i>Work engagement and individual work performance in the UAE: the mediating role of work-life balance</i></p> | <p><i>Engagement</i> dan <i>Work-Life Balance</i> saling memperkuat, <i>Work-Life Balance</i> memediasi hubungan</p> | <p>Meneliti peran mediasi <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi)</p> | <p>Konteks di sektor publik dan privat UAE</p> | <p>Front. Sociol. 10:1567207. doi: 10.3389/fsoc.2025.1567207</p> |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|--|---|--|--|
| | | engagem ent dan kinerja | | | |
| 4. | Maghfiratika & Pujiati (2025) <i>The Effect of Work-Life Balance and Work Engagement on Employee Performance: A Literatur Review</i> | <i>Work-Life Balance</i> dan engagem ent meningkat kinerjanya, namun efek <i>Work-Life Balance</i> kadang tidak signifikan | Meneliti <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi), engagement, dan kinerja | Menemukan efek <i>Work-Life Balance</i> tidak selalu kuat | Dinasti International Journal of Management Science; Vol. 6, No. 4, April 2025; DOI: https://doi.org/10.38035/dijms.v6i4.4354 |
| 5. | Aulia et al. (2025) "Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PD. Forzak Garut" | <i>Work-Life Balance</i> dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan | Meneliti pengaruh <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) dan beban kerja terhadap produktivitas | Studi pada PD. Forzak Garut, fokus pada dua variabel utama | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi, Vol. 9 No.3, 2025; https://doi.org/10.31955/mea.v9i3.6244 |
| 6. | Zulfikri et al. (2025) " <i>The Influence Work-Life Balance, Perceived Organizational Support and Intrinsic Motivation to Employee Performance</i> PT. MC (Mutiara Cahaya Slawi)" | <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif tapi tidak signifikan pada kinerja; dukungan organisasi tidak berpengaruh | <i>Work-Life Balance</i> , persepsi dukungan organisasi, kinerja | Menambah variabel motivasi intrinsik, studi pada supermarket | Asian Journal of Management Analytics, 2025-07-30. https://doi.org/10.55927/ajma.v4i3.15080 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|--|---|---|---|
| | | ruh signifika n | | | |
| 7. | Al-Twal et al. (2025) " <i>Unlocking potential: examining Generation Z's vision for career growth in the Jordanian context</i> " | Gen Z nilai <i>Work-Life Balance & fairness</i> gaji, penting untuk <i>engagement & retensi</i> | Gen Z, kompensasi, <i>Work-Life Balance</i> , engagement | Fokus: aspirasi karir, Jordan | Int. J. of Organizational Analysis; https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4887 |
| 8. | Reisya Aulia Anhar et al. (2024) "Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z" | Sangat relevan, fokus Gen Z | Fleksibilitas jam kerja & <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan dan pribadi) pada produktivitas Gen Z | Fleksibilitas & <i>Work-Life Balance</i> tingkatkan produktivitas & kesejahteraan Gen Z | Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi, 2024-12-06 & |
| 9. | Yu (2024) <i>Organizational equity, employee productivity and work life balance: Basis for employee engagement framework in public university</i> | <i>Organizational equity</i> (keadilan upah) berhubungan positif dengan <i>engagement</i> dan produktivitas; <i>fair practices</i> meningkatkan dedikasi | Fokus pada <i>pay equity</i> (keadilan upah), <i>engagement</i> , dan produktivitas | Konteks penelitian di universitas publik Tiongkok | International Journal of Research Studies in Management Volume 12 Number 1, 147-156; ISSN: 2243-7770 DOI: 10.5861/ijrsm.2024.1012 |
| 10. | Ariasari & Tjahjono (2024) <i>Trends and Relationships Between Work-Life Balance and Employee Performance: A Scientometric Analysis</i> | <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan | Meneliti <i>Work-Life Balance</i> , <i>engagement</i> , dan produktivitas | Analisis <i>scientometric</i> , fokus tren global | Society, DOI: 10.33019/society.v12i2.703 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|--|--|--|---|
| | | n pekerjaan dan pribadi) berpengaruh positif pada <i>engagement</i> dan produktivitas; fleksibilitas kerja penting | | | |
| 11. | Nyoman Sawitri (2024) <i>Effect of Work-Life Balance, Employee Engagement and Training on Job Satisfaction and Employee Performance</i> | <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pribadi) dan <i>employee engagement</i> (keterlibatan karyawan) berpengaruh positif pada kinerja | Meneliti <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi), <i>engagement</i> , dan kinerja | Menambah variabel <i>training</i> dan kepuasan kerja | Greenation International Journal of Tourism and Management ISSN: 2986-6103 DOI: https://doi.org/10.38035/gijtm.v2i1 |
| 12. | Faisal & Id (2024) <i>The Effect of Work-Life Balance, Organizational Culture, Career Path and Key Performance Indicator on Productivity through Employee Engagement</i> | <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) dan <i>employee engagement</i> | Meneliti <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi), <i>engagement</i> , dan produktivitas | Studi literatur, tidak spesifik pada satu industri | Greenation International Journal of Law and Social Sciences; Vol. 2, No. 4, December 2024; DOI: https://doi.org/10.38035/gijlss.v2i4 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|---|--|--|---|
| | | berpengaruh positif pada produktivitas | | | |
| 13. | Aisyah et al. (2023) " <i>The Effect of Work Life Balance on Employee Performance in Manufacture Companies (Case Study at PT. Gemilang Mitra Sejahtera)</i> " | <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan | <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) dan kinerja di perusahaan manufaktur | Studi kasus pada industri keramik/tile | Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), Vol. 1, No. 1, 2023. DOI: 10.61100/adman.v1i1.19 |
| 14. | Rosita et al. (2023) "Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Produktivitas dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kerja Perempuan CV Budi Jaya Abadi" | <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh pada produktivitas melalui persepsi dukungan organisasi sebagai mediasi | <i>Work-Life Balance</i> , produktivitas, persepsi dukungan organisasi sebagai mediasi, tenaga kerja perempuan | Studi pada CV Budi Jaya Abadi, fokus pada perempuan | Journal of Knowledge Management ; Vol. 17; |
| 15. | Ingsih et al. (2022) " <i>Work-life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees</i> " | Kompensasi & <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) berpengaruh positif ke | Membahas kompensasi, <i>Work-Life Balance</i> (keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi), kinerja, dan menggunakan variabel mediasi | Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja, dan berfokus pada generasi milenial saja | Jurnal Manajemen Bisnis; DOI: 10.18196/mb.v13i2.13947 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|-----|--|-----|-----|-----|
| | | kinerja, dimedias i kepuasan kerja | | | |

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun berdasarkan teori-teori yang menjelaskan bagaimana keadilan upah dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi memengaruhi produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penyusunan hubungan antar variabel ini didasarkan pada teori organisasi, teori psikologi kerja, serta studi empiris kontemporer yang membuktikan keterkaitan antar variabel.

Dalam lingkungan manufaktur, produktivitas dievaluasi tidak hanya berdasarkan jumlah *output*, tetapi juga berdasarkan kualitas pekerjaan, penggunaan sumber daya yang efisien, dan kontribusi terhadap tujuan bisnis (Robbins & Judge, 2024). Produktivitas dalam penelitian ini mengacu dari dua dimensi utama, yaitu efektivitas dan efisiensi (Natania, 2025). Efektivitas mencerminkan kemampuan karyawan mencapai target kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil, sedangkan efisiensi menggambarkan kemampuan menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, dan material) secara optimal. Produktivitas tidak hanya bergantung pada faktor teknis seperti alat kerja dan proses produksi, tetapi juga pada faktor psikologis seperti keadilan, dan keterlibatan karyawan, terutama di kalangan generasi Z yang sangat memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan teori *Job Demands-Resources* (JD-R), produktivitas karyawan bergantung pada sumber daya yang tersedia dalam pekerjaannya (*job resources*), seperti keadilan dalam sistem upah (*pay equity*) dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Sumber daya ini berfungsi sebagai faktor motivasional yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas (Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, pengaruh *job resources* terhadap produktivitas tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat berlangsung melalui proses psikologis berupa keterlibatan karyawan.

Dalam konteks keadilan upah, teori *organizational justice* dipahami sebagai cara karyawan menilai tingkat keadilan yang mereka terima dalam lingkungan kerja, meliputi tiga dimensi keadilan yang terdiri dari keadilan atas hasil yang diterima (*distributive fairness*), keadilan dalam proses pengambilan keputusan (*procedural fairness*), serta keadilan dalam interaksi dengan pihak lain di organisasi (*fair communication*) yang dikemukakan oleh (Han, 2019). Konsep ini berhubungan erat dengan *equity*, karena karyawan cenderung membandingkan upaya yang mereka berikan seperti waktu, keterampilan, dan kontribusi dengan imbalan yang mereka peroleh termasuk gaji, maupun kesempatan pengembangan karier, serta membandingkannya dengan rekan kerja atau standar yang dianggap sesuai. Persepsi keadilan yang positif mendorong peningkatan kepuasan, komitmen, dan keterlibatan kerja, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat menimbulkan respons negatif seperti penurunan produktivitas, keinginan untuk

meninggalkan pekerjaan, dan munculnya perilaku yang merugikan organisasi (Muzumdar, 2025).

Dalam sebuah penelitian, hasilnya menunjukkan bahwa keadilan upah tidak hanya memengaruhi produktivitas secara langsung, namun juga secara kuat dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) (Lv & Qiao, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa ketika para pekerja merasa adil dalam pembagian upah, mereka merasa dihargai, sehingga lebih termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan mereka dan akhirnya meningkatkan hasil kerjanya. Penelitian lain menegaskan bahwa, penerapan keadilan dalam pembayaran dan keseimbangan organisasi secara terus-menerus meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, karena hal ini juga dapat meningkatkan rasa setia dan kepercayaan mereka terhadap perusahaan (Yu, 2024). Temuan ini diperkuat yang menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menaruh perhatian pada keadilan gaji dan menjadikannya faktor penting dalam membangun keterlibatan kerja (*employee engagement*) (Al-Twal et al., 2025).

Selain keadilan upah, aspek keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) juga sangat penting karena memengaruhi kondisi psikologis serta produktivitas seseorang. Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi dapat dipahami sebagai kondisi seimbang yang dialami seseorang ketika menjalankan peran ganda, yakni sebagai individu yang bekerja sekaligus memiliki tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan keluarga (Beni et al., 2024). Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*Work-life balance*) dalam penelitian ini mencakup tiga dimensi, yaitu *Work Interference with*

Personal Life (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), dan *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE). *Work Interference with Personal Life* yang rendah mencerminkan pekerjaan tidak terlalu mengganggu kehidupan pribadi, *Personal Life Interference with Work* yang rendah menunjukkan bahwa urusan pribadi tidak menghambat kinerja, dan *Work/Personal Life Enhancement* yang tinggi menggambarkan kondisi pribadi yang positif, justru meningkatkan energi dan motivasi ketika bekerja.

Penelitian - penelitian terdahulu menunjukkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan (*work-life balance*) yang buruk dapat menurunkan produktivitas karena membuat semangat kerja menurun dan meningkatkan rasa lelah (Kumar K, 2025). Di sisi lain, keseimbangan antara kerja dan kehidupan (*work-life balance*) menunjukkan bahwa memiliki hubungan yang saling memperkuat dengan tingkat keterikatan karyawan, bahkan bisa menjadi faktor yang memediasi hubungan antara keterikatan dan hasil kerja (Alnagbi et al., 2025). Hasil ini didukung oleh penelitian yang secara konsisten menunjukkan bahwa keseimbangan antara kerja dan kehidupan (*work-life balance*) berdampak positif terhadap produktivitas, baik langsung maupun melalui variabel seperti persepsi dukungan dari perusahaan (Aisyah et al., 2023; Aulia et al., 2025; Maghfiratika & Pujiati, 2025; Rosita et al., 2023). Relevansi keseimbangan antara kerja dan kehidupan (*work-life balance*) semakin terasa kuat terutama dalam konteks generasi muda, yang menemukan bahwa generasi Z sangat menekankan pentingnya keseimbangan hidup sebagai faktor peningkat keterikatan dan produktivitas seperti yang dibawakan oleh (Al-Twal et al., 2025; Reisyah Aulia Anhar et al., 2024). Studi lain menunjukkan bahwa

meskipun pengaruh keseimbangan antara kerja dan kehidupan (*work-life balance*) tidak selalu signifikan secara langsung, variabel ini tetap memiliki peran penting dalam membentuk sikap kerja karyawan, terutama ketika dikaitkan dengan faktor organisasi lainnya (Zulfikri et al., 2025). Oleh karena itu, teori peran dan keseimbangan ini menjelaskan mengapa keseimbangan antara kerja dan kehidupan diduga berdampak positif dalam memengaruhi produktivitas karyawan.

Dalam penelitian ini, keterlibatan karyawan dipandang sebagai variabel mediasi, karena banyak bukti nyata yang ditunjukkan sebagai penghubung psikologis antara variabel masukan (keadilan upah dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi) dengan variabel hasil berupa produktivitas. Teori mediasi ini didasarkan pada *Job Demands-Resources Theory* (JD-R Theory) yang dikembangkan oleh (Bakker & Demerouti, 2017). Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan jika mereka memiliki cukup sumber daya kerja, seperti keadilan upah dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi. Sumber daya ini menciptakan dorongan dari dalam yang mendorong karyawan untuk terikat lebih erat dengan pekerjaan, sehingga pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka. Keterlibatan karyawan sendiri terdiri dari tiga dimensi utama yaitu *vigor* (semangat dan energi tinggi), *dedication* (rasa bangga dan inspirasi), dan *absorption* (keterlarutan penuh dalam pekerjaan) yang dikemukakan oleh (Arifyanto & Indiyati, 2025). Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan kebutuhan pribadinya tidak terganggu oleh tugas kerjanya, keterlibatan karyawan akan meningkat.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan (Ariasari & Tjahjono, 2024; Faisal & Id, 2024; Nyoman Sawitri, 2024). Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih fokus, bersemangat, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya.

Lebih lanjut, sejumlah penelitian menegaskan peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memediasi secara penuh hubungan antara keadilan upah (*pay equity*) dan produktivitas (Lv & Qiao, 2025). Penelitian lain menemukan bahwa *engagement* dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan (*work-life balance*) saling memperkuat dalam memengaruhi kinerja individu (Alnagbi et al., 2025). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa penggunaan variabel mediasi mampu menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan faktor organisasi dengan produktivitas karyawan (Ingsih et al., 2022; Rosita et al., 2023). Temuan-temuan tersebut memperkuat posisi keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini memandang keadilan upah dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi sebagai determinan penting bagi produktivitas karyawan generasi Z di industri manufaktur, baik secara langsung maupun melalui mediasi keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil serta memiliki ruang untuk hidup seimbang menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mereka mampu bekerja dengan lebih fokus, efisien, dan berkualitas. Perspektif ini menempatkan manajemen

sumber daya manusia bukan sekadar sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai strategi investasi bagi produktivitas jangka panjang perusahaan manufaktur di era tenaga kerja generasi baru. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris yang memperkuat pemahaman mengenai bagaimana nilai keadilan dan keseimbangan hidup meningkatkan produktivitas melalui keterlibatan karyawan dalam konteks industri yang menuntut efisiensi tinggi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Keadilan upah berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.
- H2 : Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.
- H3 : Keadilan upah berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.
- H4 : Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.
- H5 : Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.
- H6 : Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh keadilan upah terhadap produktivitas karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.

H7 : Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh keadilan upah terhadap produktivitas karyawan Generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store.