

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Efikasi Diri**

*Self efficacy* adalah hasil proses kognitif berupa keputusan keyakinan, atau pengharapan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Gufron dan Risnawati, 2017: 75). Efikasi diri adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya di berbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan (Sebayang dan Sembiring, 2017: 338).

Efikasi diri yaitu pandangan atau persepsi pada diri sendiri tentang bagaimana diri bisa berfungsi sesuai dengan situasi yang dihadapi (Sebayang dan Sembiring, 2017: 338). Efikasi diri yaitu keyakinan seseorang dalam kecakapan dan kapabilitas untuk memakai sebesar penguasaan diri sendiri dan peran seseorang, serta atas peristiwa yang terdiri di lingkungan (Bandura dalam Renaningtyas, 2017).

Efikasi diri berkaitan dengan kepercayaan bahwa individu mempunyai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan. Setiap individu

mempunyai kemampuan yang istimewa dalam memahami sesuatu, bukan hanya menerima saja melainkan memiliki inisiatif untuk melakukan hal secara mandiri yang berupa keinginan untuk mengalami sendiri, memahami dan mengambil keputusan sendiri dalam bertindak (Yamin dalam Renaningtyas, 2017). Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk memakai beberapa penguasaan diri terhadap diri dan peran seseorang, dan juga atas peristiwa yang ada di lingkungan (Bandura dalam Renaningtyas, 2017).

Efikasi diri merupakan penilaian terhadap diri sendiri, seberapa baik atau buruk tindakan yang telah dilakukan dan bisa tidaknya seseorang mengerjakannya sesuatu sesuai ketentuan yang berlaku (Pratiwi, 2022). Beberapa literatur menggunakan sebutan *self-efficacy* untuk menyebutkan efikasi diri. Efikasi diri merupakan masalah kemampuan yang dirasakan individu untuk mengatasi situasi khusus sehubungan dengan penilaian atas kemampuan untuk melakukan satu tindakan yang ada hubungannya dengan tugas khusus atau situasi tertentu (Salangka dan Dotulong, 2015: 562).

Efikasi diri adalah keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mengelola tanggung jawab. Lebih khusus lagi, efikasi diri adalah tentang tujuan yang diinginkan seseorang untuk meningkatkan kemampuannya (Türkoglu et al., 2017).

Efikasi diri sebagai keyakinan atau kepercayaan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang ia hadapi, sehingga mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan (Susanto dan Almunawar, 2018: 285).

### 2.1.1.2 Sumber Efikasi Diri

Sumber-sumber efikasi diri adalah stimulasi atau kejadian yang dapat memberikan inspirasi atau pembangkit positif (*positif arousal*) untuk berusaha menyelesaikan tugas atau masalah yang dihadapi (Lazarus et.al., 1980). Efikasi diri dibentuk oleh 4 (empat) sumber informasi (Bandura dalam Pratiwi, 2022), yaitu:

1. Pengalaman berhasil

Dalam kehidupan manusia, keberhasilan menyelesaikan suatu masalah akan meningkatkan efikasi diri, sebaliknya kegagalan akan menurunkan efikasi diri (terutama pada waktu efikasi diri belum terbentuk secara mantap dalam diri seseorang). Untuk terbentuknya efikasi diri, orang harus pernah mengalami tantangan yang berat, sehingga ia bisa menyelesaikannya dengan kegigihan dan kerja keras. Perkembangan efikasi diri disamping ditentukan oleh keberhasilan dan kegagalan yang telah dilakukan juga ditentukan oleh kesalahan dalam menilai diri.

Apabila dalam kehidupan sehari-hari yang selalu diingat adalah penampilan-penampilan yang kurang baik, maka kesimpulan tentang efikasi diri akan rendah. Sebaliknya, meskipun kegagalan sering dialami tapi secara terus menerus selalu berusaha meningkatkan prestasi maka efikasi diri akan meningkat. Kumpulan dari pengalaman-pengalaman masa lalu akan menjadi penentu efikasi diri melalui representasi kognitif, yang meliputi: ingatan terhadap frekuensi keberhasilan dan kegagalan, pola temporeranya, serta dalam situasi bagaimana terjadinya keberhasilan dan kegagalan.

## 2. Kegagalan yang dihayati seolah-olah dialami sendiri.

Apabila orang melihat suatu kejadian, kemudian ia merasakannya sebagai kejadian yang dialami sendiri maka hal ini akan dapat mempengaruhi perkembangan efikasi dirinya. Figur yang berperan sebagai perantara dalam proses penghayatan ini adalah “model”, dalam hal ini model dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari maupun di televisi dan media visual lainnya. Secara lebih rinci dapat disebutkan bahwa ada dua faktor yang menentukan perilaku model dapat merubah perilaku koping pengamatnya, yaitu; model sering terlibat dalam peristiwa yang menegangkan (mengancam) dan ia memberi contoh bagaimana bertindak, dan model menunjukkan strategi yang efektif untuk mengatasi ancaman.

## 3. Persuasi verbal

Persuasi verbal merupakan informasi yang sengaja diberikan kepada orang yang ingin diubah efikasi dirinya, dengan cara memberikan dorongan semangat bahwa permasalahan yang dihadapi bisa diselesaikan. Dorongan semangat yang diberikan kepada orang yang mempunyai potensi dan terbuka menerima informasi akan menggugah semangat orang bersangkutan untuk berusaha lebih gigih meningkatkan efikasi dirinya. Semakin percaya orang kepada kemampuan pemberi informasi maka akan semakin kuat keyakinan untuk dapat merubah efikasi dirinya.

Apabila penilaian diri lebih dipercaya daripada penilaian orang lain maka keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki sulit digoyahkan. Informasi yang diberikan akan lebih efektif apabila langsung menunjukkan

keterampilan-keterampilan yang perlu dipelajari untuk meningkatkan efikasi diri. Persuasi verbal akan berhasil dengan baik apabila orang yang memberikan informasi mampu mendiagnosis kekuatan dan kelemahan orang yang akan ditingkatkan efikasi dirinya, serta mengetahui pengetahuan atau keterampilan yang dapat mengaktualisasikan potensi orang tersebut.

#### 4. Keadaan fisiologis dan suasana hati

Dalam suatu aktivitas yang melibatkan kekuatan dan stamina, orang akan mengartikan kelelahan dan rasa sakit yang dirasakan sebagai petunjuk tentang efikasi dirinya. Demikian juga dengan suasana hati, perubahan suasana hati dapat mempengaruhi keyakinan seseorang tentang efikasi dirinya. Dalam kaitannya dengan keadaan fisiologis dan suasana hati, ada empat cara untuk merubah keyakinan efikasi, yaitu:

- a. meningkatkan kondisi tubuh;
- b. menurunkan stres;
- c. merubah emosi negatif;
- d. mengoreksi kesalahan interpretasi terhadap keadaan tubuh.

Pada waktu seseorang merasa sedih, maka penilaian terhadap diri cenderung rendah (tidak berarti). Orang cenderung membuat evaluasi diri positif pada waktu suasana hati positif, dan evaluasi negatif pada waktu suasana hati negatif. Mengalami keberhasilan pada waktu suasana hati positif akan menimbulkan efikasi diri tinggi, sedangkan mengalami kegagalan pada waktu suasana hati negatif akan menimbulkan efikasi diri rendah. Orang yang gagal dalam suasana hati gembira cenderung *over*

*estimate* terhadap kemampuannya, sedangkan orang yang sukses dalam suasana hati sedih cenderung *underestimate* terhadap kemampuannya.

### **2.1.1.3 Fungsi Efikasi Diri**

Efikasi diri memberikan banyak fungsi untuk memudahkan individu dalam memperoleh atau mencapai sesuatu hal dalam hidupnya. Pengaruh dan fungsi pada aktivitas individu dalam hal (Bandura, 2017):

1. Pilihan perilaku.
2. Pilihan karir
3. Kuantitas usaha dan keinginan untuk bertahan pada suatu tugas
4. Kualitas usaha.

Dalam penelitian ini akan lebih di tekankan dalam pengertian fungsi (Hjelle dan Ziegler dalam Ahriana, Yani dan Ma'ruf, 2016), sebagai berikut :

1. Menentukan pilihan tingkah laku

Seseorang akan cenderung memilih tugas yang diyakininya mampu untuk diselesaikan dengan baik dan akan menghindari suatu tugas yang dianggap sulit dilaksanakan dengan baik.

2. Menentukan seberapa besar usaha dan ketekunan yang dapat dilakukan

*Self-efficacy* menentukan seberapa besar usaha yang dapat dilakukan seseorang dan seberapa lama dirinya bertahan dalam menghadapi kesulitan.

*Self efficacy* yang dimiliki individu juga akan menentukan pembentukan komitmen individu dalam pencapaian tujuan dari hal-hal yang dilakukannya.

3. Mempengaruhi pola pikir dan reaksi emosional.

Penilaian mengenai kemampuan seseorang juga memiliki pengaruh terhadap pola pikir dan reaksi emosionalnya. Individu dengan *self-efficacy* rendah akan menilai dirinya tidak mampu mengerjakan tugas dan menghadapi tuntutan lingkungan. Mereka juga cenderung memikirkan kekurangan dirinya dari pada berusaha memperbaikinya. Hal yang sebaliknya terjadi pada individu dengan *self-efficacy* tinggi.

4. Meramalkan tingkah laku selanjutnya.

Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan berbeda dengan individu yang memiliki *self-efficacy* rendah dalam bertindak dan berperasaan.

5. Menunjukkan tingkah laku selanjutnya.

*Self-efficacy* dapat berpengaruh terhadap kinerja yang akan dilakukan seseorang. Penguasaan materi yang menghasilkan kesuksesan dapat membangun *self-efficacy* seseorang. Dilain pihak, kegagalan yang tercipta justru dapat menurunkan *self-efficacy*.

#### **2.1.1.4 Faktor Pembentuk Efikasi Diri**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efikasi diri (Ormrod, 2018: 23) adalah:

1. Keberhasilan dan kegagalan dari pembelajaran sebelumnya
2. Pesan yang disampaikan dari orang lain
3. Melihat kesuksesan dan kegagalan dari orang lain
4. Melihat kesuksesan dan kegagalan dari sekelompok orang yang lebih banyak

Terdapat faktor-faktor yang dapat membentuk efikasi diri pada seseorang (Bandura dalam Renaningtyas, 2017) yaitu:

1. Budaya

Budaya adalah faktor pembentuk efikasi diri dari nilai dan kepercayaan dalam proses pengontrolan diri dan memiliki fungsi sebagai sumber penilaian efikasi diri.

2. Gender

Perbedaan gender dapat mempengaruhi efikasi diri. Seorang wanita mempunyai keyakinan yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya. Wanita yang berperan selain menjadi ibu rumah tangga dan wanita karir pastinya akan mempunyai keyakinan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pria yang bekerja.

3. Sifat dari tugas yang dihadapi.

Tingkat kompleksitas dari tugas yang dihadapi oleh seseorang berpengaruh terhadap penilaian individu mengenai kemampuannya sendiri.

4. Intensif eksternal.

Salah satu pendorong yang mampu mempengaruhi efikasi diri ialah *competent-contingent incentive*, yaitu intensif yang diberikan orang lain yang merefleksikan kesuksesan seseorang.

5. Status atau peran individu dalam lingkungan.

Seseorang dengan status yang lebih tinggi mendapatkan derajat kontrol yang lebih besar sehingga keyakinan yang dimiliki juga tinggi.



#### 6. Informasi tentang kemampuan diri

Seseorang memiliki keyakinan yang tinggi jika mendapat informasi positif tentang dirinya.

Selain itu juga faktor-faktor lain yang mempengaruhi efikasi diri (Mawanti, 2014: 39), diantaranya:

1. Sifat tugas yang dihadapi, situasi-situasi atau jenis tugas tertentu menurut kinerja yang sulit dan berat dari pada situasi tugas yang lain.
2. Insentif eksternal, insentif berupa hadiah (*reward*) yang diberikan oleh orang lain untuk merefleksikan keberhasilan seseorang dalam menguasai atau melaksanakan suatu tugas.
3. Status atau peran individu dalam lingkungan, derajat status seseorang mempengaruhi penghargaan diri orang lain dan rasa percaya dirinya.
4. Informasi tentang kemampuan diri, efikasi diri seseorang akan meningkat apabila ia mendapat informasi yang positif atau negative tentang dirinya.

#### **2.1.1.5 Dimensi Efikasi Diri**

Efikasi diri pada diri tiap individu berbeda antara individu satu dengan yang lainnya berdasarkan tiga dimensi (Datak et al., 2018). Berikut adalah tiga dimensi tersebut, yaitu:

##### 1. Tingkat (*level*)

Dimensi ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas ketika individu merasa mampu untuk melakukannya. Apabila individu dihadapkan kepada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitannya, maka efikasi individu akan makin terbatas pada tugas-tugas mudah, sedang atau bahkan meliputi

tugas-tugas yang paling sulit, sesuai dengan batas kemampuannya yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada masing-masing tingkat. Dimensi ini memiliki implikasi terhadap pemilihan tingkah laku yang dirasa mampu melakukannya dan menghindari tingkah laku yang berada di luar batas kemampuan yang dirasakannya.

## 2. Kekuatan (*strength*)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Meskipun mungkin ditemukan pengalaman yang kurang menunjang. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi level, yaitu makin tinggi level taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakannya untuk menyelesaikannya.

## 3. Generalisasi (*generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan luas bidang tingkah laku yang mana individu merasa yakin akan kemampuan dirinya. Apakah terbatas pada suatu aktivitas dan situasi tertentu atau pada serangkaian aktivitas dan situasi bervariasi.

### **2.1.1.6 Indikator Efikasi Diri**

Indikator *self-efficacy* mengacu pada 3 (tiga) dimensi *self-efficacy* yaitu dimensi *level*, dimensi *generality*, dan dimensi *strenght* (Yunianti et al., 2016).

Beberapa indikator *self-efficacy* yaitu:

1. Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu, individu yakin bahwa dirinya mampu untuk menyelesaikan tugas tertentu yang diterima, sebagai mana individu sendirilah yang menentukan tugas apa saja yang harus di selesaikan dengan membuat target.
2. Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas, individu mampu meningkatkan motivasi pada diri sendiri untuk dapat memilih dan melakukan tindakan dan usaha yang di perlukan dalam rangka untuk menyelesaikan tugas.
3. Yakin bahwa dirinya mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun. Dengan adanya usaha yang keras dari individu untuk menyelesaikan tugas yang ditetapkan dengan menggunakan segala daya dan upaya yang dimiliki.
4. Yakin bahwa diri mampu menghadapi hambatan dan kesulitan. Individu mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul serta mampu untuk dapat bangkit dari kegagalan.
5. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang memiliki ukuran yang luas ataupun sempit (spesifik). Individu yakin bahwa dalam setiap tugas apapun dapat Ia selesaikan meskipun itu luas atau spesifik.

Sedangkan terdapat empat indikator untuk mengukur efikasi diri (Lunenburg dalam Sebayang dan Sembiring, 2017), yaitu:

1. Pengalaman akan kesuksesan (*past performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap efikasi diri individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan efikasi diri individu meningkat,

sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya efikasi diri, khususnya jika kegagalan terjadi ketika efikasi diri individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan efikasi diri individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Tugas yang menantang
  - b. Pelatihan
  - c. Kepemimpinan yang mendukung
2. Pengalaman individu lain (*vicarious experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber efikasi dirinya. Efikasi diri juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan efikasi diri individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan efikasi diri individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan

orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Kesuksesan rekan kerja
- b. kesuksesan perusahaan

3. Persuasi verbal (*verbal persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan cara, nasihat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Hubungan atasan dengan pegawai
- b. Peran pemimpin

4. Keadaan fisiologis (*emotional cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang

dihadapinya berada di atas kemampuannya. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur yaitu:

- a. Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan
- b. Keinginan sukses mencapai tujuan.

Dalam konteks efikasi diri individu, teks tersebut merinci beberapa aspek kunci yang mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuannya. Ini mencakup keyakinan pada kemampuan menyelesaikan tugas yang ditetapkan sendiri, kemampuan untuk memotivasi diri dalam mengambil langkah-langkah yang diperlukan, usaha keras dan tekun dalam menghadapi tugas, kemampuan mengatasi hambatan dan bangkit dari kegagalan, serta keyakinan bahwa setiap tugas, baik yang besar maupun spesifik, dapat diselesaikan. Dengan memahami dimensi efikasi diri ini, kita dapat melihat bagaimana keyakinan individu ini menjadi dasar untuk motivasi, ketekunan, dan kemampuan mengatasi berbagai tugas dan tantangan.

## **2.1.2 Iklim Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya.

Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul, lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*).

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu itu sendiri. Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya (Lussier dalam Anwar, 2017).

Selanjutnya iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi (Simamora, 2021: 34). Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Sedangkan, iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan dalam Triastuti, 2019).

Dari pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut (Stringer dalam Karwanto dan Ramadhan, 2020).

##### **1. Lingkungan Eksternal**

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.



## 2. Strategi Organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan.
- b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.
- c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.

## 3. Pengaturan Organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

## 4. Kekuatan Sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

## 5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Usaha menciptakan suatu iklim organisasi yang baik dan sehat, terdapat sejumlah faktor yang besar pengaruhnya bagi usaha pencapaian ini. Adapun faktor-faktor tersebut adalah (Legowo, 2018: 8):

1. Struktur organisasi

Semakin besar otonomi serta kebebasan yang dimiliki karyawan, akan semakin banyak perhatian manajemen terhadap karyawan dan semakin besar kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, iklim organisasi akan semakin baik. Ukuran besar kecilnya organisasi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat kualitas iklim organisasi. Organisasi yang kecil biasanya lebih terbuka dalam hubungan antar anggota jadi lebih dekat, sedangkan pada organisasi yang lebih besar adalah sebaliknya.

2. Teknologi kerja (Teknologi yang digunakan dalam organisasi)

Teknologi yang bersifat rutin sering menimbulkan suatu iklim yang selalu berorientasi pada peraturan yang kaku. Teknologi kerja yang dinamis (bergerak maju) biasanya akan menimbulkan suatu bentuk komunikasi yang terbuka dengan disertai oleh kreativitas yang baik.

3. Kebijakan dan praktek manajemen

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, autonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya suatu iklim organisasi yang baik dan berorientasi pada prestasi, dimana karyawan lebih bertanggung jawab pada sasaran organisasi.

Sedangkan terdapat empat perangkat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi (Sumantono, 2001: 28), yaitu:

1. Struktur organisasi

Semakin tinggi struktur dalam suatu organisasi, maka lingkungannya akan terasa penuh dengan ancaman.

2. Ukuran (besar) dan posisi kerja seseorang dalam organisasi

Organisasi yang kecil memiliki iklim organisasi yang terbuka dimana mereka saling mempercayai dan saling bergantung satu sama lain. Beda halnya dengan organisasi yang besar sering dianggap sebaliknya.

3. Teknologi kerja

Teknologi cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dan tingkat kepercayaan dan kreativitas yang rendah. Teknologi yang lebih dinamis sebaliknya akan menjurus pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreatifitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

4. Kebijakan dan praktek kerja

Para manajer yang memerikan lebih banyak umpan balik, otonomi, identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

Dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang positif, diperlukan pemahaman terhadap empat faktor utama yang dipaparkan oleh Sumantono (2001: 28). Pertama, struktur organisasi mempengaruhi suasana kerja, di mana struktur yang tinggi dapat menciptakan tantangan. Kedua, ukuran organisasi juga berperan, dengan organisasi kecil cenderung menciptakan suasana terbuka dan percaya. Ketiga, teknologi kerja yang dinamis mendukung komunikasi terbuka dan

kreativitas. Terakhir, kebijakan kerja, seperti umpan balik dan otonomi, berkontribusi pada iklim berorientasi pada pencapaian. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan mencapai tujuan bersama.

### **2.1.2.3 Dimensi Iklim Organisasi**

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Studi yang dilakukan oleh pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya masing-masing (Rob Altman dalam Triastuti, 2019).

Untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan (Wirawan dalam Triastuti, 2019), yaitu:

1. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar (*Standards*)

Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar yang tinggi artinya anggota

organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos untuk diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran yang dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Penghargaan yang rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (*Support*)

Perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

## 6. Komitmen (*Commitment*)

Perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Faktor-faktor yang memengaruhi iklim organisasi melibatkan struktur organisasi yang jelas, standar-standar tinggi yang mendorong peningkatan kinerja, tanggung jawab individu yang mencerminkan otonomi dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas kinerja yang baik, dukungan antar anggota tim, dan tingkat komitmen yang mencerminkan loyalitas terhadap organisasi. Keseluruhan, faktor-faktor ini berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang positif dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

### **2.1.2.4 Pengukuran Iklim Organisasi**

Pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (*informal description*). Hal ini mencakup catatan seseorang mengenai aktivitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu seperti kotak telepon kantor yang selalu terkunci. Deskripsi ini memberi bahan untuk mengambil kesimpulan organisasi misalnya demokratis, otoriter, konservatif ataupun non komunikatif (Sumantri dalam Kasmiruddin dan Dewi, 2016).

Selanjutnya tingkatan yang lain dari informasi, yaitu dengan melalui orang-orang dalam organisasi. Apa yang mungkin diberikan orang-orang yang mungkin merasakan iklim, berbeda dalam hal bagaimana mereka menerima atau menolak peraturan-peraturan dan kaidah-kaidah dan bagaimana mereka memandang lingkungan sosial umumnya.

Iklim organisasi terbentuk tergantung pada beberapa faktor, dimana hal ini terjadi melalui proses memahami informasi akan lingkungan organisasi yang dirasakan karyawan. Terdapat Sembilan faktor dalam iklim organisasi yang terdiri dari (Anggraini, 2012: 16):

1. Konformitas

Kesesuaian antara harapan-harapan organisasi dengan pelaku organisasi (perusahaan).

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab anggota organisasi untuk dapat melaksanakan tugas demi tujuan organisasi agar anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan atau orang lain.

3. Standard

Penetapan mutu dan kualitas produk dari hasil kerja yang jelas sehingga sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

4. Hadiah

Imbalan yang berupa *reward* atau *punishment* atas prestasi yang dicapai.

*Punishment* menunjukkan adanya penolakan terhadap perilaku dan perbuatan.

5. Kejelasan organisasi

Kejelasan mengenai tujuan dan kebijakan yang diterapkan organisasi.

Segala sesuatu diorganisasikan dengan jelas dan tidak membingungkan, kacau atau kabur.

6. Identitas organisasi

Loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, sehingga menimbulkan identitas kelompok.

7. Spirit tim

Kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi. Para anggota organisasi saling mempercayai dan saling membantu.

8. Risiko

Persepsi anggota organisasi terhadap kebijakan manajemen mengenai adanya kemungkinan-kemungkinan dalam mengambil keputusan.

9. Konflik

Pertentangan sejumlah individu dan adanya persaingan antar bagian di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi dinamika organisasi mencakup konformitas dengan harapan organisasi, tanggung jawab individu dalam melaksanakan tugas tanpa harus melibatkan atasan, penetapan standar mutu produk,



hadiah atau hukuman sebagai respons terhadap prestasi, kejelasan mengenai tujuan dan kebijakan organisasi, identitas kelompok sebagai bentuk loyalitas, semangat tim yang menciptakan kehangatan dan kerja sama, persepsi terhadap risiko dalam kebijakan manajemen, dan keberadaan konflik atau persaingan di dalam organisasi. Dalam keseluruhan, faktor-faktor ini membentuk budaya kerja dan dinamika internal yang dapat memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi.

### **2.1.3 Keseimbangan Kehidupan-Kerja (*Work-Life Balance*)**

#### **2.1.3.1 Pengertian *Work-Life Balance***

*Work life balance* yaitu bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar. *Work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya (Frame dan Hartog dalam Ganapathi, 2016: 2). “*Worklife balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain” (Singh, P., & Khanna, 2018).

Keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang (Hudson dalam Kadarisman, 2016: 61). *Work life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus et al dalam Poulouse & Susdarsan, 2014: 10).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu tindakan seseorang untuk menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam menyeimbangkan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keselarasan, banyak pegawai yang kesulitan dalam mengatur waktu dengan baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam area sumber daya manusia dimana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan.

### **2.1.3.2 Dimensi Keseimbangan Kehidupan-Kerja (*Work-life balance*)**

*Work life balance* yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerja. Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Fisher dalam Poulouse dan Sudarsan, 2014), yaitu:

1. Waktu (*time*)

Meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.

2. Perilaku (*behaviour*)

Meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.

3. Ketegangan (*strain*)

Meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian atau fokus.

#### 4. Energi

Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia untuk mencapai tujuan sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

Ada beberapa dimensi atau aspek-aspek pada keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Hudson dalam Rahajeng, 2021), yaitu:

1. *Time balance* (Keseimbangan Waktu), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, menyediakan waktu bersama keluarganya juga berkumpul dengan teman.
2. *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.
3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan), menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut.

Berdasarkan pendapat Hudson di atas, dapat diketahui bahwa aspek aspek dalam *work life balance* dalam kehidupannya antara lain keseimbangan waktu. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal- hal diluar pekerjaan

tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work life balance*. Waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga ataupun orang-orang disekitar.

Terdapat empat komponen dalam keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) yang menjadi dasar dalam mengembangkan alat ukur keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) Fisher, Bulger dan Smith dalam Wardani dkk., (2021: 9). Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan butir-butir yang digolongkan menjadi empat dimensi, yaitu:

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

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Contohnya seorang individu tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya dikarenakan waktu individu tersebut digunakan untuk bekerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Jumlah jam kerja: berapa lama waktu yang dihabiskan oleh seorang individu atau karyawan dalam bekerja.
- b. Waktu bersama keluarga: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan waktu dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan waktunya di tempat kerja.
- c. Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan kehidupan pribadinya seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.

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

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya fokus individu terhadap pekerjaannya dapat terganggu ketika individu tersebut sedang mengalami masalah dalam kehidupan pribadinya, sehingga mempengaruhi terhadap kinerjanya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan: dalam indikator ini menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individu dikantor atau di tempat kerja.
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga: tanggung jawab dalam keluarga ketika terjadi konflik apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.
- c. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas: ketika individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, hal tersebut memberi peluang terhadap individu untuk menghabiskan waktu luang lebih banyak terhadap kehidupan pribadi atau keluarganya.
- d. Beban kerja: pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu.

## 3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana peningkatan performa individu dalam bekerja dipengaruhi oleh kehidupan dan aktivitas pribadi individu tersebut. Contohnya, perasaan senang juga bahagia yang dirasakan individu yang disebabkan oleh kehidupan pribadinya, akan berpengaruh terhadap suasana hatinya pada saat bekerja. Hal tersebut memberi dampak positif yaitu

peningkatan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Suasana lingkungan kerja: keadaan dan suasana lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi performa individu dalam bekerja.
- b. Hubungan dengan atasan atau bawahan: hubungan yang baik dengan atasan atau bawahan mendukung individu dalam mencapai performanya.
- c. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah dapat membuat individu mampu meningkatkan performanya di tempat kerja.

#### 4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Contohnya, ilmu pengetahuan yang individu dapatkan dari tempat kerja, memungkinkan individu tersebut untuk menerapkan dan memanfaatkannya di kehidupan sehari-harinya. Indikator dalam dimensi ini yaitu, implementasi pengetahuan, keterampilan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.

Individu dikatakan telah memiliki *work-life balance*, yaitu pada saat individu telah mencapai kepuasan dan keseimbangan psikologis juga pembagian waktu. Meskipun persepsi dan penilaian terhadap *work-life balance* setiap masing-masing individu bervariasi. Seorang individu dikatakan tidak memiliki *work-life balance* yaitu pada saat individu merasa tidak puas juga tidak adanya keseimbangan dalam pembagian waktu dan psikologisnya. Maka dari itu dapat disimpulkan, jika kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi

dirasakan pada saat individu mencapai tingkat yang diinginkan dari apa yang ia pikirkan mengenai *work-life balance*.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Keseimbangan Kehidupan-Kerja (*Work-life Balance*)**

*Work life balance* memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Terdapat beberapa faktor pendorong *work life balance* (Fisher, 2013: 123), yaitu:

1. Nilai *comfort*, kenyamanan membuat seseorang lebih memahami dengan apa yang dilakukannya setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi. Contohnya pegawai dapat mengatur ruangan kerja atau meja kerja, sehingga membuat nyaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya;
2. Nilai *religious*, dengan cara yakin kepada Tuhan, seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi. Contohnya sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan ibadah seperti doa, shalat atau lain sebagainya;
3. Nilai *achievement*, dimana seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dengan fleksibel. Contohnya pegawai dapat mengatur jadwal kerja dari pemahaman manajemen waktunya, sehingga waktu untuk bekerja dapat diselesaikan dengan fleksibel dan cepat.

*Work Life balance* juga tidak hanya tergantung dari faktor internal di atas, tapi juga terpengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal yang paling berpengaruh

tentunya lingkungan kerja. Rekan yang memiliki pemikiran positif tentunya akan sangat mendukung terbentuknya suasana kerja kondusif. Lingkungan kerja juga akan menentukan tingkat efektifitas kerja seorang pegawai. Namun faktor utama tercapainya *work life balance* adalah internal seorang pegawai, baik dari segi fisik maupun mental.

Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Nasroni dalam Wardani dkk., (2021: 8) menyebutkan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan di negara-negara maju, seperti Eropa dan Amerika, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi usaha untuk menimbulkan *work-life balance*:

1. Jam Kerja

Banyaknya jumlah jam kerja yang digunakan oleh karyawan, maka kehadiran anak dalam kehidupan keluarga akan menuntut orangtua untuk dapat memenuhi kebutuhan materi juga psikologis anak sehingga waktu yang diperlukan menjadi lebih banyak dibandingkan dengan keluarga yang tidak memiliki anak, dan tantangan yang dihadapi orangtua akan menjadi lebih kompleks.

2. Karakteristik Individu

Individu yang neurotis biasanya lebih sulit untuk mencapai *work-life balance*, karena cenderung merespon secara negatif terhadap sebuah situasi ataupun pengalaman. Sebaliknya individu dengan karakter *conscientiousness* berkorelasi negatif dengan *work family conflict*, sehingga secara positif dapat membantu dalam memfasilitasi tercapainya *work-life balance*. *Conscientiousness* merupakan kepribadian dengan ciri seseorang yang



memiliki perencanaan, efisiensi, organisasi, tanggung jawab, dan berorientasi terhadap pencapaian prestasi.

### 3. Nilai-nilai Budaya

Nilai-nilai budaya didefinisikan sebagai sebuah orientasi mental, pola pikir, sistem nilai yang dipahami dan disepakati bersama sehingga memudahkan komunikasi dan kerja sama diantara anggota-anggotanya. Pemahaman terhadap nilai budaya yang telah disepakati akan menumbuhkan sistem yang dapat menguatkan interaksi dalam kehidupan kerja dan keluarga. Apabila memiliki kesamaan dalam meyakini nilai-nilai tersebut, maka seseorang akan lebih mudah dalam menjalankan perannya baik di dalam pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab terhadap dirinya

Faktor-faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Poulose dan Sudarsan, 2014), sebagai berikut.

#### 1. *Individual Factors* (Faktor Individu)

##### a. *Personality* (Kepribadian)

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), *neurotisme* (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.

b. *Psychological well-being* (Kesejahteraan Psikologis)

*Psychological well-being* mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work-life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi pula.

c. *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional)

Didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.

2. *Organisational Factor* (Faktor Organisasional)

a. *Work Arrangement* (Pengaturan Kerja)

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan membantu pegawai untuk mengatur antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi.

b. *Work-life balance Policies and Programs*

Adanya suatu kebijakan atau program yang mendukung terhadap keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) pegawainya dengan misalkan memberikan kemudahan bagi pegawai dalam mengambil cuti, atau membuat kegiatan hiburan atau *gathering* dan *outbound*.

c. *Work Support* (Dukungan Organisasi)

Ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work-*

*family policies/benefit* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pegawai.

d. *Job Stress* (Stress kerja)

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

e. *Technology* (Teknologi)

Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

f. *Role-Related Factors* (Faktor Peran)

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya *work-life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*).

3. *Societal Factors Influencing* (Faktor Sosial yang Mempengaruhi)

a. *Child Responsibility* (Tanggung jawab Perawatan Anak)

Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidak seimbangan peran pekerjaan dan keluarga.

b. *Family Support* (Dukungan Keluarga)

Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

#### 4. Faktor Lainnya

Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat pegawai, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

#### **2.1.3.4 Manfaat dan Fungsi Keseimbangan Kehidupan-Kerja (*Work-life balance*)**

Tercapainya *work-life balance* menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu: keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir (Poulose dan Sudarsan, 2014).

Fungsi *work-life balance* pada bidang pekerjaan atau karir adalah:

##### 1. Kepuasan Kerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

##### 2. Komitmen terhadap Organisasi

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

##### 3. Minimnya *Turnover*

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan *turnover*. Hubungan yang dimiliki antara keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) dan *turnover* adalah

hubungan negatif. Semakin tinggi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan.

#### 4. Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.

#### 5. Performa Kerja

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) tinggi memiliki performa kinerja yang baik.

Dari teori kehidupan keseimbangan kerja atau keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) maka yang menjadi indikatornya adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan.

Manfaat *work-life balance* bagi perusahaan menurut Lazar dalam Wardani dkk., (2021: 13), antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan keterlambatan saat masuk kerja;
2. Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan *organizational image*;

3. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan;
4. Meningkatnya nilai karyawan dan retensi pelanggan;
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan dan biaya lembur.

Sedangkan bagi karyawan, manfaat program *work-life balance* antara lain:

1. Meningkatnya kepuasan kerja;
2. Meningkatkan keamanan saat bekerja (*job security*);
3. Meningkatkan kontrol terhadap karyawan dalam lingkungan kerja;
4. Berkurangnya tingkat stres kerja; dan
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata motif “*motive*” yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung sadar. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia (Sunyoto, 2015: 191).

Motivasi tidak terlepas dari faktor pendorong (motif) mengapa manusia mau bersikap, berbuat, dan bertindak. Faktor pendorong ini sering kali dikaitkan dengan kebutuhan atau keinginan (Kadarisman, 2012: 274). Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda. Selain itu, kebutuhan atau keinginan yang dirasakan pegawai sangat kompleks sifatnya. Oleh

karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa-apa yang diinginkan pegawai, maka pimpinan perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya.

Menurut (Mangkunegara, 2017: 93), berpendapat bahwa “Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”. Sedangkan, menurut (Maslow, 2018: 119) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut (Hasibuan, 2018: 219) “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, berkerja efektif, dan teritegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut (Wibowo, 2015: 379) “motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan”. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Sedangkan menurut (Hariandja & Marihot Tua Efendi, 2017: 320) “motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”. (Samsudin, 2016: 126) pengertian motivasi sebagai proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahkan kehidupan.

Motivasi kerja menurut (Irfan & Sinambela, 2018: 56) adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Menurut (Kadarisman, 2017: 278) “motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut (Luthans, 2016: 143) Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).

Motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertaruhkan kehidupan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengarahkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Jadi, motivasi kerja dapat dikatakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (Yusuf dan Al Arif, 2015: 264).

Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins, 2016: 201). Motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2016: 322).



Berdasarkan pendapat para ahli mengenai motivasi kerja, bahwa motivasi kerja merupakan dorongan bagi karyawan yang menimbulkan semangat untuk bekerja sehingga bisa bekerja lebih baik lagi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu sesuatu yang mendorong seseorang bertindak agar melakukan sesuatu yang diinginkan untuk meraih suatu keberhasilan. Motivasi yang terjadi dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yaitu kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau dapat pula motivasi itu datang dari kelompok dan dapat pula motivasi itu datang dari seorang pimpinan dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dalam diri anggota atau melalui rangsangan dari luar diri anggota tersebut.

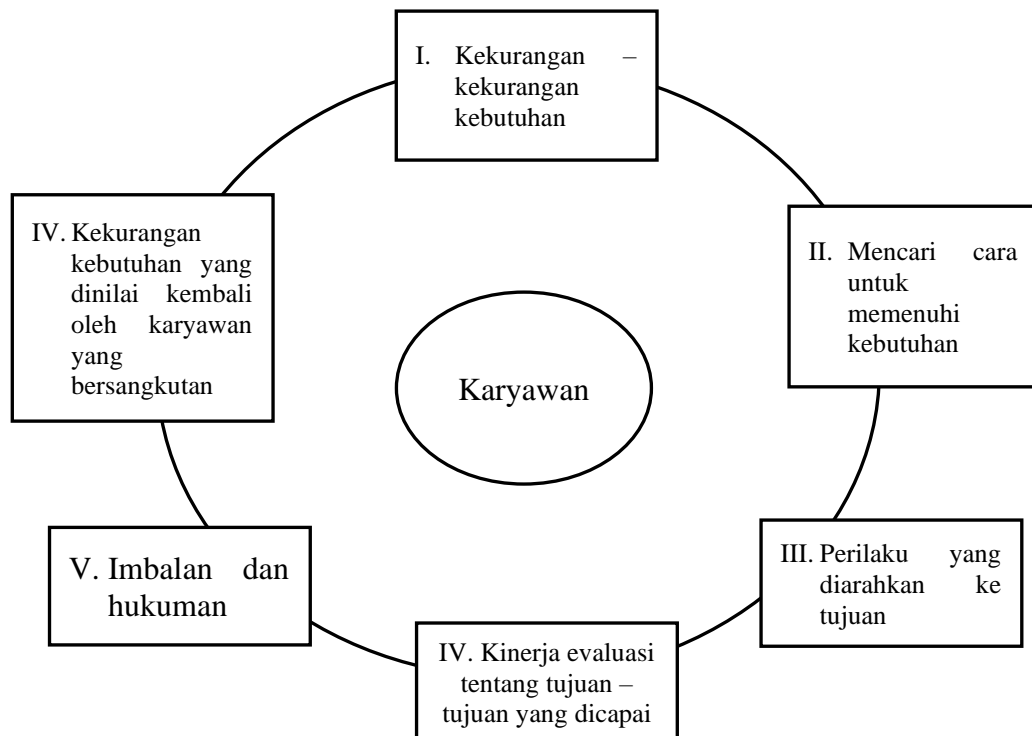
#### **2.1.4.2 Proses Motivasi**

Kebanyakan manajer perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi suatu kelompok orang-orang, yang beraneka ragam, dan yang dalam hal-hal tertentu tidak dapat diprediksi. Diversitas tersebut menyebabkan timbulnya pola-pola perilaku, yang dalam hal-hal tertentu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan (Winardi, 2017: 29).

Kebutuhan-kebutuhan berhubungan dengan kekurangan-kekurangan (defisiensi-defisiensi) yang dialami seseorang individu pada titik waktu tertentu. Adapun kekurangan-kekurangan tersebut dapat bersifat psikologikal (misalnya kebutuhan akan bahan pangan), psikologikal (misalnya kebutuhan akan penghargaan diri atau sosiologikal (misalnya kebutuhan untuk dapat berinteraksi secara sosial). Kebutuhan-kebutuhan dianggap sebagai alat untuk mengenergi (*energizers*) timbulnya reaksi-reaksi perilaku atau behavioral. Implikasinya apabila

terdapat adanya kekurangan-kekurangan kebutuhan, maka individu lebih peka terhadap upaya-upaya motivasional yang dilakukan oleh para manajer.

Betapa pentingnya tujuan-tujuan dalam setiap diskusi mengenai motivasi, kiranya jelas. Proses motivasional, seperti ditafsirkan oleh kebanyakan para teoritis, diarahkan ke arah pencapaian tujuan tertentu (*goal-directed*). Tujuan-tujuan atau hasil-hasil yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang karyawan, dianggap sebagai kekuatan-kekuatan yang menarik orang yang bersangkutan. Pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan, dapat menyebabkan timbulnya penyusutan signifikan dalam kekurangan-kekurangan kebutuhan (*need deficiencies*). Gambar berikut menunjukkan bahwa orang-orang berupaya mengurangi kekurangan-kekurangan berbagai macam kebutuhan.



Sumber: (Winardi, 2017: 30)

**Gambar 2.1**  
**Proses Motivasional dari Gibson**

Seperti dilukiskan dalam gambar tersebut, orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari cara untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, sehingga orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*).

Kemudian, hasil dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali. Selanjutnya, ini menggerakkan proses dan pola lingkaran untuk dimulai lagi. Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran sebagai dasarnya. Sejumlah faktor, seperti usaha dan kemampuan yang sangat penting untuk memahami proses motivasi, tidak disajikan dalam gambar diatas, tetapi faktor-faktor itu harus dimasukkan kedalam pola motivasi yang lengkap.

Usaha atau (*effort*) adalah tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan orang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Seseorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk memecahkan permasalahan untuk mencari jalan keluar.

Variabel keorganisasian juga memengaruhi proses motivasi, pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, dan afiliasi kelompok dari orang itu, serta

teknologi juga adalah variabel yang ikut memengaruhi motivasi. Perilaku dan prestasi individu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini (Samsudin, 2016: 89).

Gambar tersebut menjelaskan bahwa kekurangan-kekurangan kebutuhan menyebabkan timbulnya suatu proses pencarian untuk menemukan cara-cara guna mengurangi tekanan (tensi) yang timbul karena kekurangan-kekurangan tersebut. Kemudian orang memilih rangkaian tindakan tertentu dan munculah suatu perilaku yang diarahkan kepada hasil (*outcome-directed behavior*). Setelah waktu tertentu manajer akan menilai perilaku tersebut.

Evaluasi tentang kinerja menyebabkan timbulnya tipe imbalan tertentu, atau hukuman. Hasil-hasil demikian ditimbang oleh orang yang bersangkutan, dan ia menilai kembali kekurangan-kekurangan kebutuhan yang ada. Hal tersebut kembali lagi menyebabkan munculnya proses dan pola berlingkar tersebut berulang.

### **2.1.3.2 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi menurut (Hasibuan, 2017: 150), mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) jenis motivasi yang digunakan antara lain:

1. Motivasi Positif (Motivasi Intensif Positif)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan di atas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lainnya.

Pada jenis Motivasi yang positif dapat terdapat beberapa kelompok yang memiliki tantangan khusus dilihat dari proses motivasi. Sesuai dengan

keunikan yang dihadapi oleh masing-masing kelompok, menurut (Robbins, 2016: 93) yaitu:

a. Motivasi yang berbeda-beda bagi anggota

Bagi anggota sangat berbeda-beda, tidak semua anggota termotivasi karena uang juga tidak semua anggota yang senang ada tantangan dalam pekerjaan. Tetapi ada yang bekerja sendirian menjadi warga yang dihormati. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawannya maka harus dapat memahami respon yang berbeda –beda dari setiap anggota.

b. Memotivasi bagi tenaga kerja dengan pengetahuan rendah

Memotivasi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh tambahan keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri, tidak menggambarkan sering pemberhentian tenaga kerja yang tinggi dapat memberi gambaran bagi tenaga kerja dan calon tenaga kerja menjadi khawatir.

c. Motivasi bagi tenaga kerja dengan pekerjaan yang berulang-ulang

Motivasi dalam pekerjaan yang berulang-ulang menjadi prioritas adalah dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. Umumnya tenaga kerja demikian sangat toleran dan ragu-ragu. Beberapa individu menginginkan penggantian pekerjaan, minimal sekali setahun sebagai penambahan variasi dan kreasi pekerjaan. Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrisik

dari pekerjaannya dari pekerjaannya. Berbeda dengan yang tidak profesional mereka sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya.

## 2. Motivasi Negatif (Motivasi Intensif Negatif)

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.4.3 Teori – Teori Motivasi**

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi.

#### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow**

Menurut (Maslow, 2018: 299) Teori ini mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan yang lebih tinggi baru akan muncul apabila kebutuhan yang dibawahnya telah terpenuhi. Adapun hierarki kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang termasuk ke dalam kebutuhan ini misalnya gaji, upah tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan, uang transport dan lain-lain;

- b. Kebutuhan keamanan, misalnya jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan sebagainya;
- c. Kebutuhan sosial atau afiliasi, yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan social;
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat di lingkungannya;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan aktualitas diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luas biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.

## **2. Teori Motivasi dari Herzberg**

Teori Herzberg ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow di atas. Faktor higienis sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini kira-kira tidak jauh bedanya dengan susunan bawah dari hirarki kebutuhan Maslow. Faktor higienis ini mencegah ketidakpuasan tetapi bukannya penyebab terjadinya kepuasan. Menurut Herzberg faktor ini tidak memotivasi para karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan ialah

yang disebut Herzberg dengan sebutan motivator, yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow.

Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi tempat kerja. Pemecahan ini tidak banyak menguntungkan, karena hal-hal tersebut tidak memotivasi karyawan. Itulah sebabnya Herzberg menawarkan suatu pemecahan bahwa faktor higienis seperti misalnya upah dan gaji, honorarium, kondisi tempat kerja, hubungan antara bawahan dan pengawasannya, dan kebijaksanaan administrasi organisasi, tidak bisa membangkitkan semangat kerja karyawan. Kalau hanya memberikan konsentrasi pemecahan masalah-masalah semangat kerja para karyawan faktor-faktor tersebut tidak banyak menolong manajemen.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja seperti dikatakan di atas menurut Herzberg ialah motivator. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggungjawab dan faktor peningkatan (Maslow, 2018: 231).

### **3. Teori Motivasi Alderfer (*Alderfer's ERG Theory*)**

Teori ERG dalam (Thoha, 2015: 233) mengenalkan 3 (tiga) kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu yakni:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence need*), adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah



dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman;

- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness need*), adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan sosial dari Maslow;
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth need*), adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dari Maslow.

Clayton P. Alderfer mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*).

- a. *Existence* (Keberadaan)

*Existence* merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti terpenuhinya kebutuhan sandang, papan dan pangan yang dalam hal ini merupakan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, kebutuhan untuk beristirahat, tempat tinggal, kondisi kerja, situasi kantor, keamanan kondisi kerja berupa tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan lain - lain (Mangkunegara, 2017: 125).

Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

*Relatedness* merupakan keterkaitan seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Kebutuhan ini dapat dikatakan juga sebagai kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

Setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain (Sutrisno, 2019: 89). mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, karyawan dapat secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri. Pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan (Mangkunegara, 2017: 125). “Kebutuhan aktualisasi diri berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif” (Sutrisno, 2019: 125).

Kebutuhan menurut Alderfer dalam (Sutrisno, 2019: 126) ini membedakan 2 (dua) hal dasar yaitu:

- 1) Memecahkan kebutuhan-kebutuhan ke dalam tiga kategori yaitu kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan

hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal) dan kebutuhan pertumbuhan.

- 2) Kebutuhan ini lebih menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, maka kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki. Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi buruk maka seseorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustrasi-regresi dari aspek teori ERG.

Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi atau kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah.

Menurut teori ERG, dapat saja makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Aspek frustrasi-regresi teori ERG memiliki efek tambahan pada

motivasi kerja. Misalnya jika seorang manusia tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi (Ivancevich et al., 2018: 67).

Teori ini dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya berdasarkan fakta- fakta empiris. Perbedaannya antara teori ERG dan Maslow *needs hierarchy theory* adalah:

- a. Teori ERG, menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja pada saat bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan oleh Maslow.
- b. Teori ERG, menyatakan bahwa jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

Adapun penjelasan dari teori motivasi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Memotivasi para bawahan dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan non material yang memberikan kepuasan bagi mereka;
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus;

- c. Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi;
- d. Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana prasarana yang baik dan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan;
- e. Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

#### **4. Teori Motivasi Berprestasi David McClelland (*Achievement Theory*)**

Teori yang dikemukakan McClelland dalam (Thoha, 2015: 235) ini dikenal dengan *Three Needs Theory*, yang mengatakan bahwa ada 3 (tiga) hal yang dapat memotivasi seseorang yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat berkerja seseorang dan akan mendorong seseorang untuk pengembangan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:
  - 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
  - 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
  - 3) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi gairah kerja karyawan serta menggerakkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Dengan kata begitu dapat di pahami bahwa, *need for achievement*, afiliasi, dan kekuasaan adalah tiga motivasi utama dalam lingkungan kerja. *Need for achievement* mendorong pencapaian prestasi kerja maksimal, afiliasi memotivasi untuk diterima dan dihormati dalam lingkungan kerja, serta kekuasaan memicu upaya mencapai kedudukan terbaik.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban Siagian (2016: 286). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2016: 287) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai

mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

2. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, emosi.
3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindar menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

Menurut Gomes (2013: 180), motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau



gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*). Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan Maslow dan Jackson dalam Murti (2013: 3) Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Sehingga dapat kita pahami bahwa motivasi kerja melibatkan faktor individual seperti kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan, serta faktor organisasional seperti pembayaran, keamanan kerja, hubungan sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan sifat pekerjaan itu sendiri. Menurut teori hierarki

kebutuhan Maslow, ada lima kategori kebutuhan manusia yang mendorong individu untuk mencapai potensi maksimal dan memenuhi kebutuhan diri.

#### **2.1.4.3 Indikator-indikator Motivasi**

Menurut (Siagian, 2016: 138), mengemukakan bahwa: Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut (Siagian, 2016: 138) dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Membentuk Keahlian

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinyapun luas sehingga sampai pada memengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

5. Membentuk Keterampilan

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

## 8. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya

Sedangkan indikator motivasi kerja menurut (Sedarmayanti, 2018: 233)

yaitu:

### 1. Gaji (*salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

### 2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

### 3. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara

sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

5. Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan

Sehingga dari indikator tersebut diketahui bahwa motivasi sebagai dorongan yang mendorong individu untuk menggunakan kemampuan dan waktu mereka demi mencapai tujuan organisasi, dan juga mengidentifikasi indikator motivasi,

termasuk daya pendorong, kemauan, kerelaan, pembentukan keahlian dan keterampilan, tanggung jawab, kewajiban, dan tujuan.

#### **2.1.4.4 Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut (Hasibuan, 2017: 125) mengemukakan bahwa motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standard yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya, orang pun akan merasa dihargai atau

diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi dan orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan, semangat juangnya akan tinggi, hal ini akan memberikan suasana kerja yang bagus.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap karyawan sangat diperlukan dalam usaha mencapai suatu tujuan organisasi, karena pemberian motivasi sangatlah menunjang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya

## **2.1.5 Prestasi Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dilihat dari karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu, ataupun bentuk penilaian tersendiri dalam menjalankan dan meningkatkan program-program kerjanya. Hal terpenting dalam sebuah perusahaan adalah meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2019: 9), pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering

diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Berdasarkan pengertian di atas, maka istilah prestasi kerja disamakan dengan kinerja

Menurut Nindyati (2018: 22) pemahaman tentang prestasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang bersifat multidimensional. Kemauan dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat terlihat dari prestasi kerjanya, dalam usaha penerapan konsep, gagasan, ide dengan efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi kemampuan ini bukan hanya pada kemampuan mengelola, tetapi memimpin dan mengaplikasikan semua kemampuan yang ada dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam suatu unit perusahaan

Prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya, pengertian pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaan (Sutrisno, 2016: 150). Prestasi kerja adalah proses penampilan kerja atau pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang (Dharma, 2018: 1). Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Badriyah, 2018: 136).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, dikerjakan dengan *skill* dan kemampuan yang dimiliki. Prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses dan ketentuan dalam pekerjaan.



### 2.1.5.2 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila dapat memberikan hasil terbaik untuk pekerjaannya untuk mencapai atau melebihi standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Metode penilaian kinerja karyawan digunakan dua metode, metode penilaian berorientasi masa lalu dan masa depan (Hartatik, 2019: 126).

#### 1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode penilaian berorientasi masa lalu ini melakukan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

##### a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, penilaian ini didasarkan pada pendapat para ahli dan kriteria-kriteria yang berkaitan langsung dengan hasil kerja.

##### b. Daftar Pertanyaan (*checklist*)

Daftar ini berisi sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku karyawan terhadap suatu pekerjaan.

##### c. Metode Dengan Pilihan Terarah (*forced choice method*)

Pendekatan metode ini untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan adanya berat sebelah dalam penilaian prestasi kerja.

##### d. Metode Peristiwa Kritis (*critical incident method*)

Metode yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam pelaksanaan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis dan catatan penyempurnaan dan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan.

f. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku

Metode ini menjadi suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode Peninjauan Lapangan (*field review method*)

Penyelia langsung ke lapangan bersama ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi tentang prestasi karyawan dan mengevaluasinya.

h. Tes Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*)

Tes yang didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan ini berupa tes tertulis dan peragaan, dengan syarat tes harus valid dan dapat dipercaya.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian masa depan yaitu seorang pegawai akan dapat realistik menentukan rencana karirnya serta memilih teknik pengembangan yang cocok baginya (Hartatik, 2019: 129), diantaranya:

a. Penilaian Diri Sendiri (*self Appraisal*)

Penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan/kelemahannya, sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*management by objective*)

Bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian dilakukan ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang.

Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi secara wawancara/tes tertulis untuk menilai potensi karyawan di masa akan datang.

d. Pusat Penilaian

Penilaian yang dilakukan dengan serangkaian teknik untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan dapat menggunakan dua metode: berorientasi masa lalu dan masa depan. Metode berorientasi masa lalu mencakup skala peringkat, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, peninjauan lapangan, dan tes observasi prestasi kerja. Sementara itu, metode berorientasi masa depan melibatkan penilaian diri sendiri, manajemen berdasarkan sasaran, penilaian psikologis, dan pusat penilaian untuk menentukan rencana karir dan pengembangan karyawan.

### **2.1.5.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Penilaian prestasi bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri, karena untuk mencapai tujuan sistem penilaian berhubungan dengan hasil kerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Sutrisno, 2016: 153).

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci (Sutrisno, 2016: 153), sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang pantas.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya

Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan

mampu untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Untuk meyakinkan umpan balik seseorang karyawan maka mereka harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektivitas perusahaan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 10. Tantangan-tantangan eksternal.

Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan

Menurut peneliti, setiap organisasi baik berskala kecil maupun berskala besar mengatakan bahwa prestasi kerja perlu di evaluasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan menaikkan gaji, penugasan, promosi, keperluan *training* dan beberapa hal lain yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk dapat mengevaluasi karyawan secara objektif dan akurat, seseorang harus mampu mengukur tingkat prestasi kerja mereka. Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai sasaran dan informasi yang dapat digunakan oleh para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu dan pengukuran ini berfungsi sebagai standar dan sasaran kerja. Oleh karena itu para karyawan dan atasan dapat memanfaatkan hal itu untuk menilai seberapa baik pelaksanaan pekerjaan seseorang.

Prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui (Sunyoto, 2019: 200):

1. Mutu kerja, dalam hal ini berkaitan dengan ketetapan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan;
2. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan;
3. Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran pemberian waktu libur dan jadwal mengenai keterlambatan hadir di tempat kerja;

4. Sikap, merupakan sikap kepada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab mereka terhadap sesama teman dan atasan serta seberapa jauh tingkat kerja sama dalam mengevaluasi tugas.

Secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat (Sunyoto, 2019: 200), yaitu:

1. *Hallo effect*, maksudnya pengukuran prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri;
2. Kesalahan kecenderungan terpusat, maksudnya bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada karyawan;
3. Biasa terlalu lunak atau terlalu keras, maksudnya bila penilai terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi;
4. Prasangka pribadi, maksudnya prasangka pribadi penilai ikut memengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian;
5. Pengaruh kesan terakhir, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan terakhir.

Dari pendapat di atas peneliti mengetahui agar terciptanya penilaian prestasi kerja yang matang harus mengetahui kelemahan-kelemahan kriteria penilaian dan mengantisipasi dengan pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian yang cepat dan tepat.

#### **2.1.5.4 Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh bagi karyawan untuk motivasi dalam bekerja karena dengan adanya penilaian prestasi kerja, karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Pengaruh penilaian prestasi kerja terjadi pada dua kepentingan, yaitu terhadap kepentingan individu dan organisasi (Hartatik, 2019: 123).

##### **1. Kepentingan individu**

Hasil penilaian prestasi kerja (PPK) dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap moral kerja pekerja. Hal ini dimungkinkan mengingat peranan hasil PPK yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen SDM. Cara pandang pegawai terhadap PPK dan penggunaan hasil PPK menentukan positif atau negatif pengaruh PPK pada pegawai yang bersangkutan. sebagai contoh, jika PPK lebih dipandang sebagai kritik daripada pertolongan perusahaan terhadap pegawai, maka PPK akan menumbuhkan rasa “was-was” pada diri pegawai yang bersangkutan saat dilakukan PPK atau penerapan hasil PPK. Perasaan was-was ini pada gilirannya akan menurunkan semangat kerja. Sebaliknya, jika PPK lebih dipandang sebagai pertolongan atau pemberian kesempatan pengembangan diri dari pada kritik, maka PPK akan membuat pegawai yang bersangkutan bertambah giat dan selalu berupaya mengembangkan kreativitasnya di dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian, sisi pandang atau interpretasi pegawai terhadap PPK merupakan hal yang mendasari baik buruknya akibat perubahan sikap/moral



pekerja setelah menerima hasil PPK. karenanya, pemilihan metode yang tepat dengan tolak ukur yang tepat serta waktu yang tepat, merupakan kunci yang dapat mengeliminir kecurigaan pegawai terhadap subjectivitas penilai saat melakukan PPK.

## 2. Kepentingan Organisasi

PPK mempengaruhi organisasi, khususnya pada proses kegiatan SDM. Sebagaimana halnya dengan pengaruh PPK terhadap individu, informasi hasil penilaian merupakan umpan balik sukses tidaknya fungsi personalia. Besar kecilnya pengaruh PPK pada organisasi tergantung sedikit banyaknya pada informasi yang didapat dari hasil PPK tersebut. PPK yang komprehensif dapat menghasilkan informasi yang cukup. Informasi yang bisa didapat antara lain rekrutmen, seleksi, orientasi, kebutuhan diklat, dan sebagainya.

Jika sejumlah besar pegawai menerima hasil PPK dengan nilai buruk, maka dapat diduga kemungkinan adanya kelalaian atau kesalahan program perencanaan SDM pada organisasi yang bersangkutan. atau, mungkin hal tersebut terjadi akibat target *goal* yang ditetapkan terlalu tinggi, sementara kemampuan pegawai dan fasilitas yang ada belum memungkinkan untuk mencapai target tersebut.

Selain untuk mengevaluasi program manajemen SDM, PPK juga dapat digunakan untuk mengembangkan SDM organisasi seperti promosi, kenaikan upah, bonus, pelatihan dan sebagainya. Dengan kata lain, hasil PPK dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan SDM saat

ini serta mengkaji kemampuan organisasi untuk menentukan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja (Hartatik, 2019: 123) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja;
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan;
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai;
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan;
5. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Penilaian prestasi kerja menurut Notoadmodjo (2017: 45) dikelompokkan menjadi 2 macam, yakni: metode yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

#### 1. Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Waktu Lalu

Penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Teknik-teknik penilaian yang dapat digunakan antara lain:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*) Metode ini cocok digunakan jika hasilnya digunakan untuk keperluan seleksi, promosi, pelatihan, dan pengkajian berdasarkan hasil prestasi. Dengan menggunakan metode ini hasil

penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai sangat tidak memuaskan. Factor yang dinilai dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja. Factor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kualitas yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sedangkan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja mencakup kemampuan untuk bertanggungjawab, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama.

b. *Checklist* Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah prestasi karyawan.

c. Peristiwa kritis (*Critical Incidents*) Penilai melakukan penilaian pada saat saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Metode ini harus digabungkan dengan metode yang lain.

d. Wawancara (*Interview*) Selain kelima metode di atas, penilaian prestasi kerja karyawan juga dapat dilakukan dengan cara wawancara. Maksud dari penggunaan cara wawancara ini adalah agar karyawan dapat mengetahui posisi dan bagaimana cara kerja mereka. Selain itu wawancara juga dimaksudkan untuk :

- 1) Mendorong perilaku positif,
- 2) Menerangkan apa target/sasaran yang diharapkan dari karyawan,
- 3) Mengkomunikasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan upah dan promosi,
- 4) Rencana memperbaiki kinerja di masa yang akan datang,
- 5) Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan.

e. Esai (*Essay*) Pada metode ini, penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang terbagi dalam beberapa kategori. Beberapa kategori pertanyaan terbuka yang biasa digunakan :

- 1) Penilaian kinerja seluruh pekerjaan.
- 2) Kemungkinan pekerja dipromosikan
- 3) Kinerja kerja karyawan saat ini
- 4) Kekuatan dan kelemahan karyawan
- 5) Kebutuhan tambahan *training*

Pendekatan ini memberikan fleksibilitas pada penilaian dengan tidak memasyarakatkan perhatian khusus pada sejumlah faktor. Di sisi lain karena metode ini menggunakan pertanyaan yang sangat terbuka, maka keberhasilan metode ini juga sangat tergantung pada kemampuan dan kreativitas *supervisor* dalam mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban yang benar-benar dapat mewakili kondisi karyawan yang dinilai.

## 2. Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Waktu yang Akan Datang

Metode ini memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain:

- a. Penilaian Diri (*Self Appraisals*) Metode ini menekankan adanya penilaian yang dilakukan karyawan terhadap diri sendiri dengan tujuan melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka.
- b. Pendekatan *Management By Objective* (MBO) Setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi
- c. Penilaian Psikologis (*Psychology test*) Biasanya dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi, *review* terhadap hasil evaluasi pekerjaan karyawan. Tes ini dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi karyawan yang dapat dikembangkan dimasa datang. Beberapa tes psikologi yang dapat dilakukan, seperti tes intelektual, emosi, motivasi.

Metode manapun yang harus dianut tergantung kepada kondisi dan situasi suatu kantor. Metode penilaian mana yang akan dianut tergantung pula terhadap tersedianya tenaga penilai yang berpengalaman dan tersedianya anggaran biaya untuk pelaksanaannya

#### **2.1.5.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja penting untuk menentukan tingkat hasil kerja setiap karyawan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi

prestasi kerja antara lain (Handoko, 2014: 193): motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Ada 6 (enam) aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan (Handoko, 2014: 193), yaitu :

1. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal pengalaman masalah-masalah yang timbul.

4. Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

#### 6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran. rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir dalam suatu instansi. Kedisiplinan yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau instansi.

#### **2.1.5.6 Unsur-unsur yang Dinilai dalam Penilaian Prestasi Kerja**

Ada beberapa unsur yang penting dalam penilaian prestasi kerja, unsur tersebut membantu instansi/perusahaan dalam menilai prestasi kerja seluruh karyawannya. Berikut ini unsur-unsur dasar dalam penilaian prestasi kerja (Hartatik, 2019: 130):

##### 1. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerjaan terhadap pekerjaan, jabatan dan, organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.

##### 2. Prestasi

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya.

##### 3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dan melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

##### 4. Kedisiplinan

Penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai partisipasi dan kerja sama seorang karyawan, baik vertikal maupun horizontal, di dalam maupun luar pekerjaan.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan karyawan untuk memimpin, mempengaruhi, dan mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain.

8. Kepribadian

Penilai menilai sikap, perilaku, kesopanan, periang, diskusi, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, dan penampilan yang simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir seorang karyawan dengan didasarkan pada inisiatif untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan masalah yang dihadapi.



## 10. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerja, sarana, dan prasarana yang digunakan.

Dari pendapat di atas unsur dasar seperti: kesetiaan, prestasi, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, tanggung jawab merupakan unsur-unsur yang membantu kita dalam melihat peningkatan prestasi kerja seseorang, karena dengan unsur tersebut mempermudah instansi/perusahaan melihat kualitas kerja seseorang yang bekerja dalam perusahaannya.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2018: 124) indikator-indikator prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan, kerajinan, kesetiaan, Keandalan kerja, inisiatif.

### 1. Kualitas kerja

Dapat dilihat dari akurasi, ketelitian dan kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alat kerja, keterampilan dan kecakapan.

### 2. Kuantitas kerja

Dapat dilihat dari volume keluaran (output), target kerja dalam kuantitas dan kontribusi lain seperti menyelesaikan pekerjaan tambahan berupa penambahan jam kerja (lembur).

3. Hubungan kerja

Merupakan penilaian berdasarkan sikap terhadap sesama karyawan maupun terhadap atasannya, serta kesediaan menerima perubahan-perubahan dalam bekerja.

4. Kepemimpinan

Merupakan cara atau gaya pemimpin dalam memimpin perusahaan.

5. Kehati-hatian

Menyangkut bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerja, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini termasuk sikapnya terhadap keselamatan kerja.

6. Pengetahuan

Kemampuan karyawan ditinjau dari pengetahuannya mengenai suatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja.

7. Kerajinan

Ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaannya maupun adanya tugas baru, disamping itu kecakapan berpikir dan bertindak sebelum bekerja serta tingkat disiplin dalam menjalankan tugas dan kemampuan dalam mengeluarkan inisiatif.

8. Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dalam hal ini dapat dilihat dari masa kerja karyawan.

9. Keandalan kerja

Pengukuran dari segi keandalan seseorang atau keandalan dalam melaksanakan tugas.

10. Inisiatif

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan hal-hal baru atau dalam mengerjakannya.

Dalam uraian diatas dapat disimpulkan bahwa unsur dan indikator dalam penilaian prestasi kerja diukur dari kemampuan dan kepribadian dari karyawannya itu sendiri, dan juga dari hasil kerjanya.

**2.1.6 Penelitian yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai efikasi diri, iklim organisasi dan *work-life balance* yang berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian yang Relevan**

No	Peneliti (tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Herdayani Darsim, S. K., & Dianrivany, A. (2022). Pengaruh efikasi diri terhadap prestasi pegawai pada dinas	- Efikasi diri - Prestasi kerja	- Iklim organisasi - <i>Work-life balance</i> - Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai.	<i>Jurnal Administrasi Negara</i> , 28(1), 42–64. <a href="https://doi.org/10.33509/jan.v28i1.1666">https://doi.org/10.33509/jan.v28i1.1666</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	perpustakaan dan kearsipan kabupaten takalar.				
2	Tatodi, A. R., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Pengawasan Dan Rotasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Penanaman Modal Dan Ptsp (Pelayanan Terpadu Satu Pintu ) Provinsi Sulut.	- Iklim organisasi - Prestasi kerja	- <i>Work-life balance</i> - Motivasi	Iklim organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.	organisasi terhadap <i>Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi</i> , 10(2). <a href="https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39920">https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39920</a> .
3	Damayanti (2019) Pengaruh Disiplin Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja di Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Malang	- Iklim organisasi - Prestasi kerja	- Disiplin kerja - Karakteristik pekerjaan - Efikasi diri - <i>Work-life balance</i> - Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berjalan dengan baik dan efektif, maka akan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.	<i>Jurnal Manajemen Jayanegara</i> 11, no. 1 (2019): 27-33.
4	Rene dan Wahyuni, (2018) Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja individu pada karyawan perusahaan asuransi di jakarta.	- <i>Work-life balance</i> - motivasi	- Efikasi diri - Iklim organisasi - Komitmen organisasi - Kepuasan kerja - Prestasi kerja - Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan <i>work-life balance</i> signifikan terhadap kepuasan kerja namun <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja.	<i>Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya</i> , 16(1), 53-63.
5	M. Rizki Misbahul Munir. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan efikasi diri terhadap prestasi kerja pegawai kecamatan benowo di surabaya.	- Efikasi diri - Prestasi kerja	- <i>Work-life balance</i> - Iklim organisasi - Prestasi kerja - Kinerja	efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.	<i>Jurnal Mitra Manajemen</i> , 5 (9), 635–651. <a href="https://doi.org/10.52160/ejm.m.v5i9.571">https://doi.org/10.52160/ejm.m.v5i9.571</a>
6	Afuan, M. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Karyawan, dan	- Iklim organisasi - Prestasi kerja	- Efikasi diri - <i>Work-life balance</i> - Prestasi kerja - Karakteristik individu	Kesimpulan dari penelitian bahwa pengaruh Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan.	<i>Jurnal Ekobistek</i> , 34–42. <a href="https://doi.org/10.35134/e">https://doi.org/10.35134/e</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. XL Axiata Padang.		- Karakteristik pekerjaan - Kepuasan - Kinerja		kobistek.v7i1 .7.
7	Rofiatun dan Masluri (2011) Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi pada Dinas-dinas di Kota Kudus.	- Iklim organisasi - Motivasi	- Efikasi diri - Work-life balance - Prestasi kerja - Kompetensi pegawai - Kinerja	Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi.	Jurnal Analisis Manajemen, Vol 5 No. 1, ISSN: 14411-1799.
8	Ianaturodiah, I., & Wahjudi, E. (2020). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Guru Akuntansi SMK Negeri di Surabaya.	- Efikasi diri - Motivasi kerja	- Iklim Organisasi - Work-life balance - Motivasi - Prestasi kerja - Kinerja	Terdapat pengaruh efikasi diri terhadap motivasi kerja	<i>JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan</i> , 4(2), 113–126. <a href="https://doi.org/10.26740/jpeka.v4n2.p113-126">https://doi.org/10.26740/jpeka.v4n2.p113-126</a> .
9	Handriadi, H., & Ahmad, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Efikasi Diri, Dan Komitmen Profesional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Mtsn Kota Pariaman.	- Efikasi diri - Motivasi kerja	- Iklim Organisasi - Work-life balance - Motivasi - Kepuasan - Komitmen organisasi - Prestasi kerja - Kinerja	Efikasi Diri secara parsial berpengaruh terhadap motivasi guru di MTs N Kota Pariaman.	<i>Mau'izhah</i> , 10(2), 127. <a href="https://doi.org/10.55936/mauizhah.v10i2.38">https://doi.org/10.55936/mauizhah.v10i2.38</a>
10	Nisa', N. Z., Sunandar, S., & Miyono, N. (2021). Pengaruh Supervisi Akademik Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Di Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara.	- Iklim organisasi - Motivasi	- Efikasi diri - Work-life balance - Motivasi - Kepemimpinan - Prestasi kerja - Kinerja	Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 37,5%.	<i>Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)</i> , 9(2). <a href="https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8114">https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8114</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Depri, D. R. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.	- Iklim organisasi - Motivasi	- Efikasi Diri - Prestasi Kerja	Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja.	<i>Jurnal Bisnis Darmajaya</i> , 1(1).
12	Azhari, Yusniar, Chadafi (2022) Pengaruh <i>Self Efficacy</i> , Iklim Organisasi, <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Karyawan	- Efikasi diri - Iklim organisasi - <i>Work Life Balance</i>	- Prestasi kerja - Kepuasan Kerja - Motivasi	Variabel <i>self-efficacy</i> dan iklim organisasi pada PT. BNI, Tbk. Berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.	Among Makarti Vol. 15, No.1 – Juni 2022
13	Priyanto (2022) Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Departemen Produksi PT POMI Kabupaten Probolinggo	- Motivasi - Iklim Organisasi	- <i>Employee Engagement</i> - Kinerja - Kepuasan Kerja	Variabel motivasi kerja, iklim organisasi, dan <i>employee engagement</i> melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada departemen produksi PT. POMI Kabupaten Probolinggo	Ar-Ribhu: Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah. Vol 3, No.2 – Desember 2022
14	Kurniasari, D. M., & Bahjahtullah, Q. M. (2022). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Stres Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Prestasi Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank BTN Syariah KC Solo).	- <i>Work Life Balance</i> - Prestasi Kerja	- Efikasi Diri - Iklim Organisasi - Prestasi Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan.	<i>NISBAH: Jurnal Perbanka Syariah</i> , 8(1), 23–39. <a href="https://doi.org/10.30997/jn.v8i1.5706">https://doi.org/10.30997/jn.v8i1.5706</a>
15	Qurotalain, Sriyono, Fitriyah (2022) <i>Effect of Self-Efficacy, Training, and Motivation, and Competence on Organizational</i>	- <i>Self-Efficacy</i> - Motivasi	- <i>Training</i> - <i>Competence</i> - <i>Organizational Commitment</i> - <i>Performance</i> - Iklim Organisasi - Prestasi Kerja	- <i>Self-efficacy has no high impact on organizational dedication</i> - <i>Self-efficacy has no high quality and insignificant impact on worker overall performance</i>	Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. 12, No 2 – Juni 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Commitment with Employee Performance as Intervening Variable at PT Bina Utama Sakti</i>			<i>has no high quality and insignificant impact on worker overall performance</i> <i>-Motivation has no high quality and insignificant impact on organizational dedication</i>	
16	Unik Dwi Lestari (2022) <i>When Occupational Self Efficacy and Intrinsic Motivation Influence on Job Satisfaction and Job Performance</i>	- <i>Self-Efficacy</i> - <i>Motivation</i>	- <i>Performance</i> - <i>Job Satisfaction</i> - <i>Work Life Balance</i> - <i>Prestasi Kerja</i>	<i>The results of this study prove that there is a positive influence between occupational self-efficacy and intrinsic motivation,.</i>	<i>International Journal of Human Capital Management, Vol. 6 (1), June 2022, p 13 – 23</i> E-ISSN 2580-9164
17	Puryana, P. P., & Ramadani, T. A. (2020). <i>Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan</i>	- <i>Work Life Balance</i> - <i>Prestasi Kerja</i>	- <i>Organizational Preformance</i> - <i>Efikasi Diri</i> - <i>Motivasi</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan	<i>Retrieved from <a href="http://prosidi.ngrima.stem.bi.ac.id/index.php/prosidi_ngrima/articled/view/334">http://prosidi.ngrima.stem.bi.ac.id/index.php/prosidi_ngrima/articled/view/334</a></i>
18	Edy Gunawan, Djaali Djaali, I Ketut R Suardhita (2017) <i>The Effect of Empowerment, Self-Efficacy and Job Satisfaction on Job Performance of Employees in The Ministry of Finance's Procurement Entities</i>	- <i>Self-Efficacy</i> - <i>Motivasi</i>	- <i>Empowerment</i> - <i>Job Satisfaction</i> - <i>Iklim Organisasi</i> - <i>Work Life Balance</i>	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi	<i>International Journal of Human Capital Management, Vol. 1 (1), July 2017. p 44 – 55</i> E-ISSN 2580-9164
19	Siddiq Boy Safta, Rr Erlina, Ribhan (2021) <i>Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Job Sastisfaction as a Mediation Variable</i>	- <i>Organizational Climate</i> - <i>Employee Performance</i>	- <i>Job Satisfaction</i> - <i>Efikasi Diri</i> - <i>Work-life Balance</i> - <i>Motivasi</i>	- <i>Organizational climate has a positive and significant effect on performance of Civil Servants of the Regional Personnel Agency (BKD) of South Lampung Regency.</i>	<i>International Journal of Progressive Sciences and Technologies . Vol. 27 (2). July 2021, pp. 272-283.</i> ISSN: 2509-0119

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	Wijaya, Y. (2020). Pengaruh <i>work life balance</i> dan beban kerja terhadap motivasi kerja (studi pada PT Mayora Indah).	- <i>Work-Life Balance</i> - Motivasi Kerja	- Efikasi Diri - Iklim Organisasi - Prestasi kerja	Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh WLB terhadap motivasi kerja diterima.	<i>Agora</i> , 8(1), 1–6.
21	Inayah Alfatihah, Antonius Soelistyo Nugroho, Elmarian Haessel, Anita Maharani (2021) <i>The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction A Prediction toward Transition to New Normal Situation</i>	- <i>Work-Life Balance</i> - <i>Work Motivation</i>	- <i>Job Satisfaction</i> - Efikasi Diri - Iklim Organisasi - Prestasi Kerja	<i>The research aims to see any interesting work-life balance patterns, work motivation, and job satisfaction among employees during the new normal transition phase. Previous research has shown the importance of the relationship between variables, but the current situation is far from natural. The findings of this study are representative of such demographic groups and similar studies conduct to assess research models that are commonly use before pandemic happens, and this has become the new standard.</i>	<i>The Management Journal of Binaniaga</i> . Vol. 6 (1). June 2021. p-ISSN: 2527-4317, e-ISSN: 2580-149x
22	Utami, E. B., & Pranitasari, Dr. D. (2020). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Dan Kerja Tim Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan.	- <i>Work Life Balance</i> - Motivasi Kerja	- <i>Job Satisfaction</i> Efikasi Diri - Iklim Organisasi - Prestasi Kerja	Pengaruh <i>work life balance</i> terhadap motivasi kerja sebesar 22%.	<i>Jurnal STEI Indonesia</i> , 1–10.
23	Nasution, E. N., & Daulay, S. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Pt Hockinda Citralestari.	- Motivasi Kerja - Prestasi Kerja	- Efikasi Diri - Iklim Organisasi - <i>Work Life Balance</i>	Kesimpulan penelitian adalah motivasi kerja pengaruh signifikansi terhadap prestasi kerja .	<i>Jurnal Manajemen Dan Bisnis</i> , 1(1), 81–97. <a href="https://doi.org/10.36490/jmdb.v1i1.269">https://doi.org/10.36490/jmdb.v1i1.269</a>
24	Baharuddin, A. A., Musa, Muh. I., & Burhanuddin. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja	- Motivasi Kerja - Prestasi Kerja Karyawan	- Efikasi Diri - Motivasi Kerja	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi dan Kompetensi kerja berpengaruh positif dan	<i>Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi</i> , 1(1), 55–62.



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales.			signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sales pada perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar	<a href="https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.13">https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.13</a>
25	Miodraga Stefanovska-Petkovska, Ilijana Petrovska, Marjan Bojadziev, Ilijana Schaeffer, Ana Tomovska-Misoska (2019) <i>The Effect of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance</i>	- <i>Organizational Culture</i> - <i>Work-Life Balance</i>	- <i>Job Satisfaction</i> - Efikasi Diri - Motivasi Kerja - Prestasi Kerja	<i>The findings from this research are special importance since the results indicate that organizational culture and its dimensions are perceived differently by managers and non-managers in the same company. The research also found that an autocratic management style is more likely to produce lower levels of self-reported work-life balance.</i>	<i>Montenegrin Journal of Economics. Vol. 15 (1). 2019. 099-122</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Prestasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja karyawan memiliki dampak signifikan pada kesuksesan perusahaan. Beberapa faktor yang telah menjadi pusat perhatian dalam penelitian dan pengembangan sumber daya manusia adalah efikasi diri, iklim organisasi, keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), dan motivasi kerja.

Efikasi diri, atau keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mencapai tujuan dan berhasil dalam pekerjaan, telah ditemukan menjadi faktor kunci dalam memotivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Efikasi diri adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya di berbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu

mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan (Lunenburg dalam Sebayang dan Sembiring, 2017: 338).

Terdapat empat indikator untuk mengukur efikasi diri (Lunenburg dalam Sebayang dan Sembiring, 2017), yaitu, Pengalaman akan kesuksesan (*past performance*), Pengalaman individu lain (*vicarious experience*), Persuasi verbal (*verbal persuasion*) dan Keadaan fisiologis (*emotional cues*).

Karyawan yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target kerja dan menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri. Keyakinan dalam kemampuan diri ini memengaruhi motivasi kerja, dan motivasi kerja adalah pendorong utama dari prestasi kerja yang tinggi. Efikasi diri terkait erat dengan prestasi kerja, seorang individu memiliki keyakinan pada kapasitasnya untuk mendominasi keadaan dan menghasilkan atau sesuatu yang menguntungkan. Efikasi diri yang besar, seorang individu percaya dalam menyelesaikan pekerjaan dan kewajiban dalam melakukan tugas yang diberikan oleh perintis. Kecukupan diri sangat penting untuk faktor tunggal yang mempengaruhi pencapaian seseorang (Santrock, 2017: 296). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menunjukkan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (M. Rizki Misbahul Munir, 2022). Diperkuat penelitian dari, Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai (Herdayani Darsim dan Dianrivany, 2022).

Sedangkan hubungan efikasi diri dan motivasi kerja dapat dilihat dari teori yang dikemukakan bahwa, efikasi diri merupakan bentuk keyakinan diri atas dasar

kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memotivasi sumber daya kognitif agar mencapai target tugas yang diberikan oleh perusahaan. Adapun salah satu aspeknya yaitu didalam aktivitas keseharian melalui pengetahuan diri dimana efikasi diri menjadi faktor penyebab seseorang untuk membentuk percaya dirinya berdasarkan kemampuan yang dimiliki dalam memenuhi target kinerjanya (Lutfhan, 2018: 25). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh efikasi diri terhadap motivasi kerja (Ianaturodiah dan Wahjudi, 2020). Diperkuat penelitian terdahulu, Efikasi Diri secara parsial berpengaruh terhadap motivasi guru di MTs N Kota Pariaman (Handriadi dan Ahmad, 2020).

Selain itu, iklim organisasi juga memainkan peran penting dalam prestasi kerja karyawan. Iklim organisasi adalah Persepsi anggota organisasi (secara individual maupun kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi. (Wirawan dalam Triastuti, 2019).

Untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan (Wirawan dalam Triastuti, 2019), yaitu struktur (*structure*), standar-standar (*Standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*recognition*), dukungan (*support*) dan komitmen (*commitment*).

Iklim organisasi mencakup norma, nilai, dan budaya yang ada di dalam suatu organisasi. Sebuah iklim yang mendukung kerja keras, kolaborasi, inovasi, dan pengembangan diri cenderung meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Karyawan yang merasa cocok dengan iklim organisasi ini akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Kaitan iklim organisasi dengan prestasi kerja menurut teori Redding yang menekankan bahwa “Iklim organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik dalam rangka menciptakan suatu organisasi yang efektif”. Artinya bahwa apabila pimpinan organisasi mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih kondusif lagi terbentuknya suasana kerja yang harmonis dan dapat mendorong semangat serta kegairahan kerja, maka pada gilirannya akan memacu peningkatan prestasi kerja pegawai itu sendiri (Pace dan Faules, 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, kesimpulan dari penelitian bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap prestasi kerja karyawan (Afuan, 2021). Diperkuat penelitian terdahulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Tatodi, Taroreh dan Uhing, 2022).

Iklim organisasi berkaitan erat dengan motivasi kerja. Iklim organisasi penting untuk menjelaskan motivasi kerja karena ia berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Seperti dikatakan dalam teori motivasi “Dua Faktor” dari Herzberg, bahwa iklim organisasi (kondisi/iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan atau sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas (Maslow, 2018: 231). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Depri, 2022). Diperkuat penelitian terdahulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa

iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja (Nisa, Sunandar, dan Miyono, 2021).

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) adalah aspek lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja. *Work-life Balance* merupakan Keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus et al dalam Poulouse & Susdarsan, 2014: 10).

Ada beberapa dimensi atau aspek-aspek pada keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Hudson dalam Rahajeng, 2021), yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*) dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih termotivasi dan memiliki energi lebih untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sebaliknya, karyawan yang mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung mengalami stres dan kelelahan, yang dapat merusak motivasi dan prestasi kerja.

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berkaitan erat dengan prestasi kerja. Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berkaitan erat dengan prestasi kerja karena dapat mengurangi stres, meningkatkan motivasi kerja, memungkinkan peningkatan kualitas pekerjaan, mendukung pertumbuhan karier yang berkelanjutan, dan berkontribusi pada loyalitas dan retensi karyawan. Keseimbangan ini menciptakan kondisi yang mendukung karyawan untuk

mencapai prestasi kerja yang optimal (Hudson dalam Rahajeng, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Puryana dan Ramadani, 2020). Diperkuat penelitian terdahulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Kurniasari dan Bahjahtullah, 2022).

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berkaitan erat dengan motivasi kerja karena stabilitas psikologis yang disediakan oleh keseimbangan seperti mendorong para karyawan untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka (Moon dan Roh, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Wijaya, 2020). Diperkuat penelitian terdahulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap motivasi kerja (Utami dan Pranitasari, 2020).

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah motivasi. Menurut Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Siagian, 2016: 138). Motivasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator – indikator (Sedarmayanti, 2018: 233), sebagai berikut: Gaji (*salary*), Supervisi, Hubungan kerja, Pengakuan atau penghargaan (*recognition*) dan Keberhasilan (*achievement*).

Dalam kaitan nya motivasi terhadap prestasi. Tujuan motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2017: 125). Dari

pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan oleh sebuah organisasi guna merangsang dan menggerakkan kemampuan bekerja sehingga prestasi kerja meningkat. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, kesimpulan penelitian adalah motivasi kerja pengaruh signifikansi terhadap prestasi kerja (Nasution dan Daulay, 2022). Diperkuat penelitian terdahulu, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sales pada perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar (Baharuddin, Musa, Muh. dan Burhanuddin, 2022).

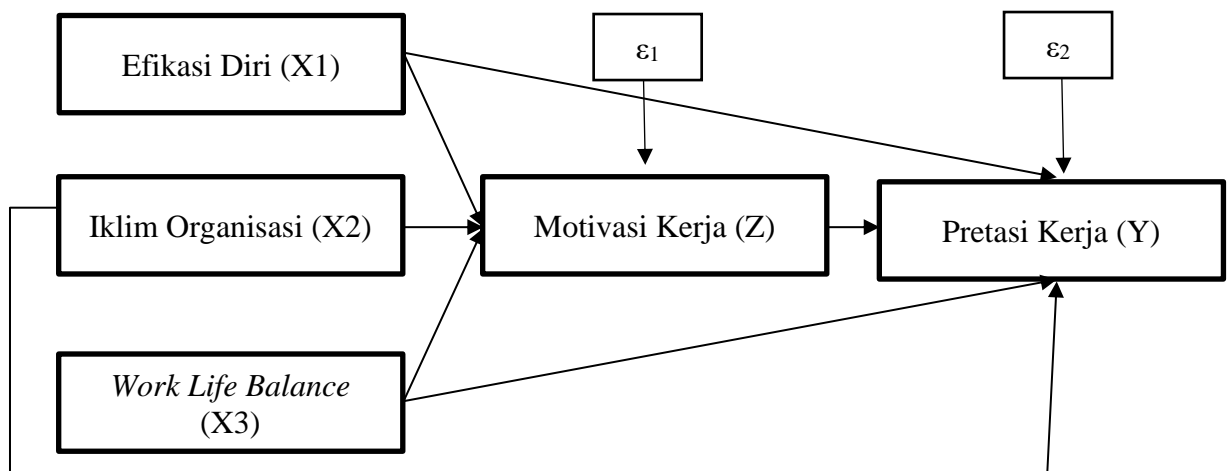
Proses penampilan kerja atau pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang (Dharma, 2018: 1). Selain itu, prestasi kerja dibatasi sebagai hasil dari perilaku kerja karyawan yang menunjang tercapainya output atau prestasi dan berkaitan dengan usaha untuk menyelesaikan tugasnya pada periode waktu tertentu. Hasil yang tercermin pada perilaku tersebut dipengaruhi antara lain oleh motivasi.

Indikator-indikator prestasi kerja adalah Kesetiaan, Prestasi, Kejujuran, Kedisiplinan, Kreativitas, Kerja sama, Kepemimpinan, Kepribadian, Prakarsa, Tanggung jawab (Hartatik, 2019: 130).

Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai penghubung antara efikasi diri, iklim organisasi, keseimbangan kehidupan-kerja, dan prestasi kerja. Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja mereka. Ketika efikasi diri tinggi, iklim organisasi mendukung, dan

keseimbangan kehidupan-kerja tercapai, motivasi kerja cenderung meningkat, dan hasilnya adalah peningkatan prestasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2017). Berdasar atas uraian kerangka pemikiran, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efikasi diri, iklim organisasi dan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) terhadap motivasi kerja.



2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efikasi diri, iklim organisasi dan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) terhadap prestasi kerja.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efikasi diri, iklim organisasi, keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja.
5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efikasi diri, iklim organisasi dan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.