

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan dijelaskan mengenai pengertian terkait dengan penghargaan kerja, *Work Life Balance*, lingkungan kerja, adaptasi digital, kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

2.1.1 Penghargaan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Penghargaan Kerja

Dalam bekerja, pegawai menerima penghargaan sebagai bentuk apresiasi atas dedikasi, kinerja, dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut (Lussier & Achua, 2022: 104) bahwa:

Rewards were incentives and recognition given to employees to appreciate their performance and encourage desired behavior. These rewards included financial bonuses, job promotions, public recognition, or additional responsibilities aimed at increasing job satisfaction and commitment to the organization.

Menurut (Bridger, 2022: 63) bahwa:

Rewards were discussed as a tool to recognize and appreciate employees' contributions, thus increasing their engagement and commitment to the organization. These rewards included financial incentives, job promotions, public recognition, or additional responsibilities, which aimed to create a positive work environment and motivate employees to perform at their best.

Menurut (Sedarmayanti, 2019: 235) bahwa: "Penghargaan merupakan rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian". Sedangkan menurut (Sutrisno, 2020: 34) bahwa: "Penghargaan merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan

kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran mereka". Kemudian menurut (Fahmi, 2020: 64) bahwa: "Penghargaan kerja merupakan suatu kompensasi atau balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerja yang telah dicapai. Penghargaan ini dapat berupa finansial maupun non-finansial.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa penghargaan kerja merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas dedikasi, kinerja, dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Penghargaan ini dapat berupa insentif finansial seperti bonus dan promosi jabatan, maupun non-finansial seperti pengakuan publik dan peningkatan tanggung jawab. Selain sebagai bentuk penghormatan, penghargaan juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan, motivasi, serta komitmen pegawai terhadap pekerjaannya.

2.1.1.2 Bentuk-bentuk Penghargaan Kerja

Ada beberapa bentuk penghargaan dalam bekerja yang diberikan instansi kepada pegawai yang baik dan amanah dalam menjalankan tugasnya. Adapun bentuk-bentuk penghargaan menurut (Fahmi, 2020: 64) adalah sebagai berikut.

1. Penghargaan dalam bentuk finansial (tunai)

Penghargaan ini diberikan dalam bentuk uang tunai yang diterima langsung oleh pegawai, seperti gaji, bonus, uang lembur, dan sejenisnya. Pembayaran dapat dilakukan melalui transfer ke rekening pegawai atau diambil langsung di bagian keuangan, tergantung pada mekanisme yang diterapkan oleh instansi.

2. Penghargaan finansial dalam bentuk tunjangan

Penghargaan ini diberikan dalam bentuk fasilitas atau tanggungan biaya, seperti biaya kesehatan, biaya persalinan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, dan tunjangan lainnya.

Menurut (Cushway dalam Anwar & Setijaningrum, 2024: 24; Gania dalam Valentino, *et al.*, 2022: 46) terdapat beberapa bentuk penghargaan, yaitu:

1. Finansial

Penghargaan finansial diberikan dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung kepada pegawai. Gaji merupakan imbalan yang diberikan secara teratur, baik dalam periode tahunan, caturwulan, maupun mingguan, sebagai bentuk kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, upah diberikan kepada pekerja berdasarkan jumlah jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan, di mana besarnya upah dapat berubah-ubah sesuai dengan faktor produksi yang mempengaruhi kinerja. Insentif juga menjadi bagian dari penghargaan finansial, yaitu imbalan langsung yang diberikan kepada pegawai yang mampu mencapai atau bahkan melampaui standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, terdapat benefit, yaitu kompensasi tambahan yang diberikan sesuai kebijakan perusahaan guna meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contoh benefit ini meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, serta bantuan perumahan yang dapat membantu pegawai dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka.

2. Non-Financial

Penghargaan non-finansial merupakan bentuk apresiasi yang tidak berbentuk uang, tetapi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Salah satu bentuknya adalah ucapan terima kasih dari atasan, yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai. Selain itu, pujian atas hasil kerja yang baik juga menjadi bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta motivasi pegawai untuk terus memberikan kinerja terbaiknya. Kesediaan pimpinan untuk menerima masukan dari bawahan juga merupakan bentuk penghargaan non-finansial yang penting, karena memberikan rasa dihargai serta memperkuat keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi. Selain itu, pemberian kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan menjadi salah satu bentuk penghargaan yang sangat berarti bagi pegawai, karena memungkinkan mereka untuk meningkatkan kompetensi serta jenjang karier di masa depan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penghargaan kerja bagi pegawai dapat diberikan dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Penghargaan finansial mencakup kompensasi langsung seperti gaji, bonus, dan insentif, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, asuransi, dan fasilitas lainnya yang mendukung kesejahteraan pegawai. Sementara itu, penghargaan non-finansial berupa apresiasi moral, seperti ucapan terima kasih, pujian, dan kesempatan pengembangan diri, dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja pegawai.

Kedua jenis penghargaan ini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas pegawai terhadap instansi atau organisasi.

2.1.1.3 Tujuan Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan bagi pegawai memiliki tujuan agar tetap termotivasi untuk memberikan hasil yang maksimal. Menurut (Zumente & Bistrova dalam Amelia, *et al.*, 2024: 65) bahwa: “Tujuan utama pemberian penghargaan bagi pegawai untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan”. Sementara menurut (Yusuf, *et al.*, 2024: 68; Amelia, *et al.*, 2024: 64) pemberian penghargaan bertujuan untuk:

1. Meningkatkan motivasi dan kinerja

Penghargaan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat serta mencapai hasil yang lebih optimal.

2. Meningkatkan kepuasan kerja

Pengakuan terhadap prestasi pegawai akan menumbuhkan rasa puas dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. Meningkatkan loyalitas dan retensi

Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih setia dan bertahan lebih lama dalam organisasi.

4. Mendorong perilaku positif

Penghargaan dapat memperkuat perilaku serta kinerja yang diinginkan oleh organisasi.

5. Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Budaya penghargaan berkontribusi dalam membangun suasana kerja yang harmonis dan produktif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Pemberian penghargaan bagi pegawai bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka agar lebih giat dalam mencapai hasil yang optimal. Selain itu, penghargaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memberikan pengakuan atas prestasi yang telah dicapai. Dengan adanya penghargaan, loyalitas dan retensi pegawai dalam organisasi dapat meningkat karena mereka merasa dihargai dan diakui. Penghargaan juga berfungsi sebagai dorongan untuk memperkuat perilaku positif yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu, budaya penghargaan yang diterapkan dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, nyaman, dan lebih produktif.

2.1.1.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Penghargaan Kerja

Pemberian penghargaan kerja merupakan salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Keberhasilan sistem penghargaan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pemberian penghargaan bagi pegawai menurut (Yusuf, *et al.*, 2024: 71; Amelia, *et al.*, 2024: 78; Sedarmayanti, 2019: 235) sebagai berikut.

1. Konsistensi Internal

Penetapan penghargaan didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan di dalam organisasi. Hal ini memastikan bahwa pekerjaan dengan

tanggung jawab dan kompleksitas yang serupa mendapatkan penghargaan yang setara, sehingga tercipta keadilan internal.

2. Kompetensi Eksternal

Besarnya penghargaan ditetapkan pada tingkat yang memungkinkan organisasi tetap kompetitif dengan perusahaan lain. Dengan menawarkan penghargaan yang sebanding atau lebih baik, organisasi dapat menarik dan mempertahankan pegawai berkualitas tinggi.

3. Kontribusi Pegawai

Penghargaan diberikan berdasarkan kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. Ini mencakup faktor seperti senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam organisasi.

4. Administrasi

Aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi, dan evaluasi menjadi pertimbangan dalam menetapkan kebijakan penghargaan. Pengelolaan administrasi yang baik memastikan bahwa penghargaan diberikan secara efisien dan tepat sasaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut, pemberian penghargaan bagi pegawai didasarkan pada beberapa faktor utama yang memastikan penghargaan diberikan secara adil dan efektif. Konsistensi internal diperlukan agar penghargaan sesuai dengan tanggung jawab dan tingkat kesulitan pekerjaan dalam organisasi. Selain itu, kompetensi eksternal memastikan bahwa penghargaan yang diberikan tetap kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain, sehingga dapat menarik serta mempertahankan pegawai yang berkualitas. Kontribusi pegawai juga menjadi

pertimbangan utama, di mana penghargaan diberikan berdasarkan kinerja, pengalaman, dan prestasi individu.

2.1.1.5 Indikator Penghargaan Kerja

Dalam menilai efektivitas penghargaan kerja bagi pegawai, diperlukan indikator yang dapat mengukur sejauh mana penghargaan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja. Menurut (Sedarmayanti, 2019: 237) indikator penghargaan sebagai berikut.

1. Hasil dan tujuan yang diharapkan dari penghargaan

Penghargaan diberikan dengan tujuan tertentu, seperti meningkatkan motivasi, kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai. Penghargaan yang diberikan harus selaras dengan tujuan organisasi agar dapat mendorong pencapaian hasil yang optimal.

2. Kriteria ukuran individu yang diberikan penghargaan

Setiap penghargaan diberikan berdasarkan kriteria yang jelas, seperti pencapaian kerja, tingkat produktivitas, dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Dengan adanya kriteria yang objektif, penghargaan dapat diberikan secara adil kepada pegawai yang memang berhak menerimanya.

3. Karakteristik/bentuk penghargaan

Penghargaan dapat diberikan dalam berbagai bentuk, baik finansial maupun non-finansial. Bentuknya bisa berupa gaji, bonus, tunjangan, sertifikat, promosi jabatan, atau sekadar ucapan terima kasih dan pengakuan dari atasan.

4. Tingkat keadilan penghargaan

Penghargaan harus diberikan secara adil dan proporsional sesuai dengan pencapaian pegawai. Keadilan dalam penghargaan akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan mencegah timbulnya ketidakpuasan atau kecemburuhan antarpegawai

5. Jarak waktu penghargaan diberikan

Waktu pemberian penghargaan juga menjadi faktor penting. Penghargaan sebaiknya diberikan dalam waktu yang tepat, misalnya setelah pegawai menyelesaikan tugas tertentu atau mencapai target yang telah ditetapkan. Semakin cepat penghargaan diberikan setelah pencapaian dilakukan, semakin besar dampaknya dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Indikator lainnya yang dapat mengukur penghargaan kerja menurut (Kadarisman, 2021: 122) yaitu:

1. Gaji

Kompensasi finansial yang diberikan secara variatif berdasarkan posisi dan tanggung jawab.

2. Pujián

Penghargaan non-material yang diberikan kepada pegawai berprestasi.

3. Penghargaan Interpersonal

Diberikan kepada pegawai dengan kinerja maksimal dalam pekerjaannya.

4. Promosi

Kesempatan naik jabatan sebagai bentuk apresiasi dan motivasi kerja.

5. Bonus/Insentif

Kompensasi tambahan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu.

Sedangkan menurut (Siswanto dalam Hidayat, 2023: 38), penghargaan pegawai dapat diukur melalui:

1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan yang berasal dari respons individu terhadap pekerjaannya sendiri, tanpa campur tangan pihak ketiga. Ini mencakup kepuasan pribadi yang diperoleh dari keberhasilan menyelesaikan tugas.

2. Penghargaan Ekstrinsik

Kompensasi yang diberikan secara langsung oleh organisasi, bersifat lebih nyata dan kasat mata, seperti gaji, bonus, atau tunjangan.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur penghargaan kerja merujuk pada teori (Kadarisman, 2021: 122). Pemilihan ini didasarkan pada kesesuaian indikator dengan konteks pegawai negeri sipil (PNS), khususnya di bidang pelayanan publik kesehatan, di mana bentuk penghargaan seperti gaji, promosi, dan insentif kerja merupakan aspek yang paling relevan untuk diukur secara kuantitatif dan berkaitan langsung dengan sistem kepegawaian yang berlaku.

2.1.2 *Work Life Balance*

2.1.2.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance mengacu pada relasi antara seimbangnya alokasi waktu dan upaya yang dipersembahkan untuk pekerjaan serta kegiatan pribadi, bertujuan

untuk menjaga harmoni keseluruhan dalam kehidupan. Menurut (Pendleton, *et al.*, 2021: 15) bahwa:

Work Life Balance was not just about dividing time equally between work and personal life, but more about how a person managed their energy between exhausting and restorative activities. They argued that work was a part of life that could not be completely separated, so the main focus was on how individuals balanced work demands and personal needs sustainably.

Sementara menurut (Zheng, 2024: 154) bahwa: “*Work Life Balance refers to the equilibrium between an individual's professional responsibilities and personal life, ensuring neither domain negatively impacts the other*”. Menurut (Wardani & Firmansyah, 2021: 8) bahwa: “*Work Life Balance* adalah kondisi dimana pegawai atau individu berusaha menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya”. Sedangkan menurut (Smith dalam Susilaningrum & Wijono, 2023: 3) menjelaskan bahwa: “*Work Life Balance* merujuk pada keseimbangan antara tanggung jawab individu dalam menjalankan peran ganda di lingkungan kerja dan kehidupan pribadi”. Menurut (Singh & Khana dalam Bintang & Syarbaini, 2024: 128) menjelaskan bahwa:

Work Life Balance adalah suatu konsep yang mengacu pada pengaturan antara kepentingan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menunjukkan kemampuan individu dalam mengelola komitmen terhadap pekerjaan dan keluarga, sekaligus bertanggung jawab atas berbagai aktivitas di luar lingkungan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* merupakan kondisi di mana individu dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya tanpa salah satu aspek mengganggu yang lain. Keseimbangan ini bukan hanya tentang membagi waktu secara merata, tetapi juga bagaimana seseorang mengelola energi antara aktivitas

yang menguras tenaga dan aktivitas yang memulihkan. *Work Life Balance* memungkinkan individu untuk memenuhi tuntutan profesional sekaligus menjalani kehidupan pribadi yang sehat dan harmonis.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Work Life Balance terbentuk dari berbagai faktor yang memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Faktor-faktor ini berperan dalam menentukan sejauh mana individu dapat mengelola tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadinya secara harmonis. Menurut (Wardani & Firmansyah, 2021: 11) terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan adanya *Work Life Balance* sebagai berikut.

1. Karakteristik Kepribadian

Mempengaruhi kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan. Ada korelasi antara tipe attachment yang diperoleh individu pada masa kecil yang kemudian dapat memengaruhi karakteristik kepribadiannya saat dewasa.

2. Karakteristik Keluarga

Merupakan aspek penting yang dapat menentukan apakah konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan muncul, seperti konflik peran dan ambiguitas peran dalam lingkup keluarga.

3. Karakteristik Pekerjaan

Melibatkan pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja, yang dapat memicu konflik baik di dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi.

4. Sikap

Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Sikap melibatkan komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi *work life balanace* Menurut (Jufrizien & Nasution, 2024: 91-93; Takwa, *et al.*, 2024: 109-111) dapat dikelompokkan sebagai berikut.

1. Faktor Individual

a) Kepribadian

Kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman, dan keramahan memainkan peran dalam mencapai *Work Life Balance*.

b) Kesejahteraan

Terdiri dari komponen kognitif (kepuasan hidup) dan komponen afektif (kesejahteraan emosional).

c) Kecerdasan Emosional

Kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi, yang dapat memengaruhi cara individu menyeimbangkan pekerjaan.

2. Faktor Organisasional

a) Pengaturan Kerja

Kemudahan menyesuaikan pengaturan kerja dapat membantu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b) Dukungan Organisasi

Termasuk dukungan formal melalui kebijakan dan manfaat *work-family*, serta dukungan informal dari atasan dan rekan kerja.

c) Stres Kerja

Persepsi individu terhadap lingkungan kerja dapat memengaruhi tingkat keseimbangan.

d) Peran

peran yang berlebihan, konflik peran, dan ketidakjelasan peran dapat mempengaruhi *Work Life Balance*.

e) Teknologi

Dapat memudahkan pengelolaan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Faktor Lingkungan

a) Pengaturan Perawatan Anak

Melibatkan jumlah anak dan tanggung jawab terhadap perawatan anak.

b) Dukungan Keluarga

Dukungan dari orang tua, keluarga, dan pasangan dapat memengaruhi *Work Life Balance*.

c) Faktor Lingkungan Sosial Lainnya

Seperti lingkungan rumah, interaksi dengan tetangga, dan teman sebaya.

4. Faktor Lainnya

Umur, tipe keluarga, status orang tua, tipe pekerjaan, penghasilan, tingkat pegawai, dan jenis kelamin juga dapat memainkan peran dalam *Work Life Balance*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* terbentuk karena adanya berbagai faktor yang memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Faktor individu, seperti kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional, berperan dalam menentukan bagaimana seseorang mengelola tanggung jawabnya. Faktor organisasional, seperti pengaturan kerja, dukungan organisasi, dan stres kerja, juga berkontribusi terhadap keseimbangan yang dicapai individu. Selain itu, faktor lingkungan, termasuk dukungan keluarga dan lingkungan sosial, dapat mendukung atau menghambat *Work Life Balance*. Faktor lainnya, seperti usia, jenis pekerjaan, dan penghasilan, turut memengaruhi kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi.

2.1.2.3 Manfaat *Work Life Balance*

Menetapkan kebijakan yang mendukung *Work Life Balance* tidak hanya bermanfaat bagi pegawai, tetapi juga bagi organisasi. Adapun manfaat *Work Life Balance* menurut (Jufrizzen & Nasution, 2024: 94; Takwa, *et al.*, 2024: 111; Wardani & Firmansyah, 2021: 15) sebagai berikut.

1. Mengurangi stres dan kelelahan

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu individu mengelola tekanan kerja dengan lebih baik. Beban kerja yang tidak

berlebihan memungkinkan pegawai memiliki waktu untuk beristirahat, sehingga dapat mengurangi stres dan mencegah kelelahan fisik serta mental.

2. Meningkatkan kesehatan mental dan fisik

Dengan waktu yang cukup untuk istirahat, berolahraga, serta melakukan aktivitas yang menyenangkan, pegawai dapat menjaga kesehatan mental dan fisik mereka. *Work Life Balance* juga mengurangi risiko penyakit akibat stres, seperti tekanan darah tinggi dan gangguan kecemasan.

3. Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas

Pegawai yang merasa memiliki keseimbangan dalam hidupnya akan lebih puas dengan pekerjaannya. Mereka cenderung lebih loyal terhadap perusahaan karena merasa dihargai dan didukung dalam menjaga kesejahteraan pribadi mereka.

4. Meningkatkan produktivitas dan kreativitas

Ketika pegawai memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan menyegarkan pikiran, mereka dapat bekerja lebih fokus dan efisien. Hal ini juga berkontribusi pada meningkatnya kreativitas, karena individu tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang berlebihan.

5. Mengurangi tingkat turnover pegawai

Organisasi yang menerapkan kebijakan *Work Life Balance* dapat mempertahankan pegawai dalam jangka panjang. Pegawai yang merasa nyaman dan memiliki keseimbangan dalam hidupnya cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, sehingga mengurangi tingkat pergantian pegawai.

6. Meningkatkan citra perusahaan

Perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan pegawai akan memiliki reputasi yang lebih baik di mata calon pegawai dan masyarakat. Hal ini dapat menarik talenta terbaik untuk bergabung dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam industri.

7. Meningkatkan engagement dan kinerja tim

Pegawai yang memiliki *Work Life Balance* akan lebih bersemangat dalam bekerja dan lebih berkontribusi dalam tim. Mereka lebih terlibat dalam pekerjaan, berkolaborasi dengan baik, serta memiliki motivasi tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.

8. Mengurangi biaya kesehatan pegawai

Dengan kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, pegawai menjadi lebih jarang sakit dan membutuhkan lebih sedikit layanan kesehatan. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk asuransi atau tunjangan kesehatan, sehingga efisiensi biaya operasional meningkat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* memberikan manfaat signifikan baik bagi pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai, keseimbangan ini membantu mengurangi stres dan kelelahan, sehingga meningkatkan kesehatan mental dan fisik mereka. Selain itu, pegawai yang memiliki *Work Life Balance* yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, lebih loyal terhadap organisasi, serta lebih produktif dan kreatif dalam menyelesaikan tugasnya. Sementara itu, bagi organisasi, *Work Life Balance* dapat menurunkan tingkat turnover pegawai, meningkatkan citra perusahaan, serta

memperkuat keterlibatan dan kinerja tim. Selain itu, organisasi juga dapat mengurangi biaya kesehatan pegawai karena kesejahteraan mereka lebih terjaga, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

2.1.2.4 Indikator *Work Life Balance*

Work Life Balance dapat diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Indikator-indikator ini membantu menilai sejauh mana individu dapat mengelola waktu, energi, serta tanggung jawab di kedua aspek kehidupannya secara harmonis. Menurut (Wardani & Firmansyah, 2021: 11; Takwa, *et al.*, 2024: 114) *Work Life Balance* mencakup beberapa indikator sebagai berikut.

1. Keseimbangan Waktu

Melibatkan alokasi waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Ini berkaitan dengan seberapa baik individu dapat mengatur dan menyeimbangkan waktu mereka antara tugas pekerjaan di organisasi dan peran mereka dalam kehidupan pribadi. Misalnya, seorang pegawai yang berhasil menciptakan keseimbangan waktu dapat menyediakan waktu untuk bekerja, rekreasi, berkumpul bersama teman, dan keluarga.

2. Keseimbangan Keterlibatan

Menyangkut tingkat keterlibatan psikologis atau komitmen individu terhadap pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan ini mencakup seberapa baik individu dapat terlibat secara psikologis dalam tugas pekerjaan dan sejauh mana keterlibatan tersebut tidak merugikan

keseimbangan dalam kehidupan pribadi, seperti tingkat stres yang dapat diatasi.

3. Keseimbangan Kepuasan

Berkaitan dengan tingkat kepuasan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Keseimbangan ini mencakup sejauh mana individu merasakan kepuasan, kenyamanan, dan kebahagiaan dalam keterlibatannya di dalam pekerjaan dan dalam kehidupan pribadinya. Sebagai contoh, individu yang merasa puas dan nyaman dengan pekerjaannya serta kehidupan pribadinya dapat dianggap memiliki keseimbangan kepuasan yang baik.

Indikator lainnya yang dapat mengukur *Work Life Balance* menurut (Rachman, 2023: 63) sebagai berikut.

1. Waktu

Waktu merujuk pada bagaimana individu mengalokasikan dan mengelola waktunya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work Life Balance* tercapai jika seseorang dapat menyeimbangkan waktu kerja dengan aktivitas pribadi, termasuk waktu untuk keluarga, rekreasi, dan istirahat.

2. Fleksibilitas

Fleksibilitas dalam pekerjaan memungkinkan individu untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan kebutuhan pribadi. Hal ini mencakup fleksibilitas dalam jam kerja, tempat kerja (misalnya, kerja dari rumah), dan pengaturan tugas kerja yang lebih adaptif untuk mengurangi tekanan pekerjaan.

3. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mencakup kebijakan dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini dapat berupa program kesejahteraan pegawai, kebijakan cuti yang fleksibel, serta perhatian dari manajemen terhadap kesejahteraan pegawai.

4. Dukungan Sosial

Dukungan sosial dari keluarga, teman, dan rekan kerja berperan penting dalam membantu individu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lingkungan sosial yang positif dapat memberikan dorongan emosional dan bantuan praktis untuk mengurangi stres akibat pekerjaan.

Dalam penelitian ini, *Work Life Balance* diukur menggunakan indikator menurut (Wardani dan Firmansyah, 2021: 11; Rachman, 2023: 63) karena indikator tersebut lebih relevan dengan kondisi Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS dituntut untuk membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan di instansi pemerintah dan kehidupan pribadi, sehingga keseimbangan waktu menjadi aspek krusial. Selain itu, keterlibatan psikologis PNS dalam pekerjaan sering kali tinggi akibat tanggung jawab pelayanan publik, sehingga keseimbangan keterlibatan juga menjadi faktor penting dalam menghindari stres kerja. Kepuasan kerja dan kepuasan dalam kehidupan pribadi turut berperan dalam menentukan tingkat kesejahteraan PNS, yang berpengaruh terhadap kinerja terhadap instansi.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja disuatu organisasi menjadi salah satu hal yang wajib diperhatikan. Lingkungan kerja yang aman serta kondusif sangat membawa keoptimalan untuk pegawai dalam bekerja. Karena hal tersebut dapat menciptakan produktivitas kerja pada diri pegawai. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memadai bisa menurunkan produktivitas pegawai. Menurut (Mardiana dalam (Iis *et al.*, 2022: 7) bahwa: “*The work environment is a situation where employees or workers do their daily work*”. Menurut Vroom dalam (Taheri *et al.*, 2020: 3) bahwa:

The working environment refers to the physical, social, and psychological conditions in which employees carry out their tasks. It encompasses elements such as the workplace, facilities, corporate culture, interpersonal relationships among employees, management practices, and other factors that influence the experience and well-being of workers.

Menurut (Kasmir, 2021: 192) bahwa: “Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja”. Menurut (Sedarmayanti, 2019: 22) bahwa: “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Menurut (Nitisemito dalam Mahmudah, 2019: 56) bahwa:

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja serta dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya yaitu kebersihan, musik dan lain-lain. Karena hal tersebut dapat memengaruhi pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan

haruslah mengusahakan sedemikian rupa hingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap pegawai.

Berdasarkan penjelasan dari berbagai sumber, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja, termasuk ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja juga mencakup keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi oleh pekerja, metode kerja, dan pengaturan kerja, baik sebagai pegawai maupun sebagai kelompok.

2.1.3.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja bukan hanya ruang fisik tempat seseorang duduk dan bekerja, melainkan atmosfer keseluruhan yang mengelilingi aktivitas kerja itu sendiri. Menurut (Mahmudah, 2019: 58; Santika & Antari, 2020: 7) bahwa jenis lingkungan kerja sebagai berikut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: tempat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non-fisik

Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai, sikap saling menghargai di waktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya bisa membina kinerja pegawai secara terus menerus. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat memengaruhi psikologis pegawai. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu:

- a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana pegawai berhubungan dengan tim kerja dan menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

Sedangkan menurut (Fahrul, 2021: 14) bahwa jenis-jenis lingkungan kerja sebagai berikut.

1. Lingkungan kerja internal

Lingkungan kerja internal pada dasarnya adalah faktor yang memengaruhi tugas yang diberikan kepada pekerja secara langsung atau segala sesuatu dalam keadaan perwakilan saat ini yang menambah pencapaian tugas.

2. Lingkungan kerja eksternal

Lingkungan kerja luar adalah segala sesuatu di sekitar pegawai, yang secara tidak langsung memengaruhi penyajian kewajibannya. Oleh karena itu, tempat kerja luar adalah iklim yang secara tidak langsung dapat memengaruhi jaminan dan penyelesaian suatu pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka lingkungan kerja merupakan faktor kritis dalam mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja pegawai, terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan kondusif, baik dari segi fisik

maupun interpersonal, merupakan langkah penting untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan pegawai di dalam organisasi.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman kerja dan tingkat kesejahteraan pegawai di dalam suatu organisasi. Menurut (Fahrul, 2021: 14; Sunyoto, 2016: 43; Afandi, 2018: 70) terdapat faktor lingkungan kerja sebagai berikut.

1. Faktor hubungan pegawai mencakup dua aspek, yaitu hubungan sebagai pegawai dan hubungan antar pertemuan. Hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan dapat memberikan motivasi dan inspirasi bagi pegawai.
2. Tingkat keributan lingkungan kerja juga menjadi faktor penting. Tempat kerja yang ramai atau bising dapat mempengaruhi kesulitan dalam menjalankan tugas, sementara lingkungan yang tenang dapat meningkatkan semangat dan efisiensi pekerjaan.
3. Panduan kerja yang jelas dan baik juga memiliki dampak signifikan terhadap pemenuhan dan pelaksanaan tugas pegawai di organisasi.
4. Penerangan yang mencakup pencahayaan listrik dan alami sangat diperlukan untuk mendukung kinerja yang akurat dan fokus, dengan pertimbangan biaya dan dampaknya pada pekerjaan yang efektif.
5. Sirkulasi udara yang memadai juga diakui sebagai faktor kunci, memberikan kenyamanan dan mengurangi gangguan pada pekerja.

6. Keamanan tempat kerja menciptakan iklim yang tenang dan menyenangkan, mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif dan efektif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka lingkungan kerja memiliki peran dalam membentuk pengalaman dan kesejahteraan pegawai di organisasi. Faktor-faktor seperti hubungan pegawai yang positif, tingkat keributan yang sesuai, panduan kerja yang jelas, pencahayaan yang optimal, sirkulasi udara memadai, dan keamanan tempat kerja berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan pegawai.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Untuk memahami dan mengukur kualitas lingkungan kerja menurut (Afandi, 2018: 71; Silitonga, 2020: 57-58) sebagai berikut.

1. Pencahayaan

Pencahayaan yang memadai dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai, karena pegawai dapat bekerja lebih cepat, mengurangi kesalahan, dan mencegah kelelahan mata.

2. Warna

Warna memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai, terutama saat diterapkan pada dinding ruangan dan peralatan kerja. Pemilihan warna yang tepat dapat memengaruhi suasana jiwa pegawai, menjaga kegembiraan dan ketenangan dalam menjalankan tugas pegawai.

3. Udara

Faktor udara mencakup suhu dan kelembaban udara. Kondisi udara yang optimal dapat berkontribusi pada kesejahteraan pegawai di lingkungan kerja.

4. Suara

Untuk menghindari kegaduhan, perlu diperhatikan penempatan alat-alat yang berpotensi menghasilkan suara keras, seperti mesin ketik, pesawat telepon, atau parkir motor. Penempatan yang strategis di ruang khusus dapat mencegah gangguan terhadap kinerja pegawai lainnya.

Sedangkan menurut (Nitisemito, 2019: 159) indikator yang dapat mengukur kualitas lingkungan kerja sebagai berikut.

1. Suasana Kerja

Suasana kerja mencakup kondisi di sekitar pegawai saat sedang menjalankan tugasnya yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. Hubungan Antar Rekan Kerja

Hubungan antar rekan kerja mencakup hubungan yang harmonis dan tanpa intrik di antara sesama rekan kerja. Keharmonisan dalam hubungan rekan kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap keputusan pegawai untuk tetap berada dalam suatu organisasi.

3. Hubungan Antara Bawahan dengan Pimpinan

Hubungan antara bawahan dan pimpinan adalah hubungan positif dan harmonis antara pegawai dengan pimpinan di tempat kerja. Hubungan yang

baik dengan pimpinan dianggap sebagai faktor krusial yang memengaruhi kinerja pegawai.

4. Tersedianya Fasilitas Kerja

Tersedianya fasilitas kerja merujuk pada ketersediaan peralatan yang mendukung kelancaran kerja. Meskipun fasilitas tersebut tidak selalu baru, keberadaannya tetap menjadi penunjang penting dalam proses kerja.

Dalam penelitian ini, digunakan indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2019:159) yang hanya mencakup aspek lingkungan kerja non fisik, yaitu hubungan antar rekan kerja dan hubungan antara bawahan dengan pimpinan. Pemilihan indikator ini didasarkan pada konteks objek penelitian, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di rumah sakit daerah, di mana aspek hubungan interpersonal dan interaksi sosial lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibandingkan kondisi fisik lingkungan kerja.

2.1.4 Adaptasi Digital

2.1.4.1 Pengertian Adaptasi Digital

Kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam beradaptasi dengan teknologi merupakan faktor kunci dalam memastikan keberhasilan suatu instansi. Adaptasi digital tidak hanya terbatas pada pemanfaatan teknologi dalam operasional sehari-hari, tetapi juga mencakup penerapan strategi dan inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi serta efektivitas instansi dalam menghadapi tantangan era digital. Menurut (Hess dalam Sjachriatin, *et al.*, 2023: 4) menjelaskan bahwa: “*Digital adaptation has emerged as a crucial element in the modern corporate environment, changing organizational procedures and facilitating increased*

productivity, flexibility, and creativity”. Menurut (Kaplan dalam Yuliantari & Pramukki, 2022: 67) menjelaskan bahwa: “*Digital adaptation is a change caused or influenced by the use of digital technology in every aspect of human life*”.

Menurut (Vial, 2019: 121) bahwa: “Adaptasi digital Adaptasi digital adalah prosedur yang menggunakan informasi, komputer, komunikasi, dan teknologi koneksi untuk mengubah fitur organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja”. Sementara menurut (Westerman dalam Kirana *et al.*, 2023: 22) bahwa: “Adaptasi digital mencakup penggunaan teknologi untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara menyeluruh, yang mengubah hubungan proses internal, dan proposisi nilai”. Kemudian menurut (Anwar, *et al.*, 2023: 35) bahwa: “Adaptasi digital merupakan cara kerja individu dalam organisasi untuk beradaptasi dan menemukan metode untuk mengelola tim secara efektif dan produktif melalui pemanfaatan teknologi”.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa adaptasi digital merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung tugas dan pekerjaannya secara efektif. Kemampuan ini mencakup pemahaman terhadap berbagai perangkat lunak, aplikasi, serta sistem berbasis digital yang digunakan dalam suatu instansi. Adaptasi digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga bagaimana seseorang dapat mengoptimalkan teknologi tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

2.1.4.2 Manfaat Adaptasi Digital

Adaptasi digital telah menjadi langkah penting bagi organisasi dalam menghadapi tuntutan zaman yang semakin bergantung pada teknologi. Proses ini

membawa perubahan besar dalam cara organisasi beroperasi. Menurut (Erwin, *et al.*, 2023: 6) bahwa: “Salah satu manfaat adanya digitalisasi untuk meningkatkan kemampuan individu atau sumber daya manusia disuatu organisasi”. Sementara menurut (Irmawati *et al.*,2019: 6; Rachmawati, 2024: 5) digitalisasi bermanfaat untuk:

1. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Pemanfaatan teknologi dalam administrasi rumah sakit, seperti rekam medis elektronik dan sistem manajemen pasien, dapat mengurangi waktu dalam pencatatan data, mempercepat pelayanan, serta mengurangi risiko kesalahan manusia. Dengan otomatisasi proses administratif, tenaga kesehatan dapat lebih fokus pada pelayanan pasien, sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

2. Meningkatkan Inovasi

Teknologi digital memungkinkan pengembangan layanan kesehatan berbasis telemedisin, sistem antrian online, dan pemantauan kesehatan pasien secara digital. Dengan adanya inovasi ini, pelayanan rumah sakit menjadi lebih efisien, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pasien. PNS di rumah sakit dituntut untuk mampu beradaptasi dengan sistem digital agar dapat memberikan layanan yang lebih baik dan meningkatkan daya saing instansi dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa adaptasi digital memiliki manfaat untuk meningkatkan kualitas jasa dengan meningkatkan

efisiensi dan produktivitas melalui otomatisasi sehingga dapat mendorong inovasi dalam pelayanan dan mengurangi risiko kesalahan manusia.

2.1.4.3 Indikator Adaptasi Digital

Adaptasi digital dapat diukur dari kemampuan seseorang dalam beradaptasi menggunakan teknologi, yang mencerminkan sejauh mana individu mampu menerima, memahami, dan menerapkan teknologi baru dalam pekerjaan atau aktivitas sehari-hari. Untuk mengukur adaptasi digital menurut (Arifin *et al.*, 2021: 12; Purwanto, 2022: 53) dapat menggunakan indikator berikut.

1. Keterampilan

Kemampuan praktis yang dimiliki pengguna untuk mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi baru secara efektif. Keterampilan yang baik akan meningkatkan kepercayaan diri pengguna dalam memanfaatkan teknologi.

2. Pengetahuan

Pemahaman teoritis dan praktis mengenai teknologi yang digunakan. Pengetahuan yang memadai membantu pengguna mengambil keputusan yang tepat dalam penerapan teknologi di instansi.

3. Optimisme

Keyakinan dan harapan positif terhadap manfaat teknologi dalam meningkatkan kinerja instansi. Optimisme mendorong keterbukaan terhadap adopsi teknologi baru.

4. Keamanan

Keamanan mengacu pada tingkat rasa aman yang dirasakan pengguna saat memanfaatkan teknologi, terutama terkait perlindungan data dan informasi penting instansi. Sistem teknologi yang memiliki perlindungan kuat terhadap ancaman seperti peretasan atau kebocoran data akan menumbuhkan kepercayaan pengguna. Semakin tinggi jaminan keamanan yang dirasakan, semakin besar pula minat dan keberanian pengguna untuk mengadopsi teknologi tersebut.

5. Kenyamanan

Tingkat kemudahan penggunaan teknologi serta kemampuannya untuk terintegrasi dengan proses kerja tanpa menambah beban. Kenyamanan yang tinggi akan mempercepat adaptasi teknologi.

Indikator lainnya untuk mengukur adaptasi digital menurut (Fitriani, *et al.*, 2020: 37) sebagai berikut.

1. Kemudahan Penggunaan

Kemudahan penggunaan mengacu pada sejauh mana teknologi dapat digunakan tanpa memerlukan usaha atau keterampilan yang berlebihan. Teknologi yang mudah dioperasikan akan mengurangi hambatan psikologis dan teknis bagi pengguna baru..

2. Manfaat yang Dirasakan

Manfaat yang dirasakan adalah persepsi pengguna tentang sejauh mana teknologi memberikan nilai tambah dalam pekerjaan atau aktivitas mereka. Ketika teknologi terbukti meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas

kerja, pengguna akan lebih termotivasi untuk menggunakannya secara konsisten. Persepsi positif ini berperan sebagai faktor pendorong utama dalam proses adaptasi teknologi.

3. Dukungan Sosial

Dukungan sosial merujuk pada bantuan moral, informasi, maupun teknis yang diberikan oleh rekan kerja, keluarga, atau komunitas dalam penggunaan teknologi. Lingkungan sosial yang suportif dapat memudahkan proses belajar dan mengurangi rasa ragu pengguna. Semakin besar dukungan yang diterima, semakin cepat pula individu mampu menyesuaikan diri dengan teknologi baru.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini untuk mengukur adaptasi digital pada pegawai PNS di Rumah Sakit Umum Daerah digunakan indikator menurut (Arifin, *et al.*, 2021:12). Hal ini karena indikator mencakup aspek keterampilan, pengetahuan, sikap positif (optimisme), rasa aman (keamanan), dan kemudahan integrasi (kenyamanan) yang dianggap paling relevan dengan konteks pekerjaan di RSUD. Kelima indikator tersebut mampu menggambarkan kemampuan individu dalam menguasai teknologi, keyakinan akan manfaatnya, serta kesiapan menghadapi perubahan proses kerja akibat digitalisasi. Selain itu, indikator ini memiliki kejelasan operasional dan sesuai dengan kebutuhan penelitian yang menekankan pada kompetensi personal dan persepsi individu terhadap teknologi, bukan hanya faktor eksternal seperti dukungan sosial.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai mencerminkan seberapa efektif dan produktif individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Menurut (Shields, *et al.*, 2023: 330) bahwa:

Employee performance is defined as the effectiveness and efficiency with which individuals execute their tasks and responsibilities to achieve organizational objectives. It encompasses the application of skills, knowledge, and abilities in meeting set targets and contributing to overall success.

Menurut (Angkibola, *et al.*, 2022: 134) bahwa: “*Employee performance was the work result achieved by an individual in carrying out duties and responsibilities according to the standards set by the organization*”. Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2019: 50) bahwa:

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut (Mangkunegara, 2020: 9) bahwa: “Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sementara menurut Widodo (2022: 131) bahwa: “Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material”.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawab sesuai standar organisasi. Kinerja ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi melalui penerapan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.5.2 Tujuan Kinerja Pegawai

Tujuan dalam suatu organisasi beragam dan tersusun dalam berbagai tingkatan, di mana setiap tingkatan memiliki peran dalam mendukung pencapaian tujuan di tingkat yang lebih tinggi. Menurut (Wibowo, 2022: 50), tingkatan tujuan kinerja meliputi:

1. *Corporate level*, yaitu tingkat di mana tujuan organisasi dikaitkan dengan visi, nilai, serta strategi keseluruhan yang ingin dicapai.
2. *Senior management level*, yang menetapkan kontribusi manajemen senior dalam mewujudkan tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional*, atau *department level*, yang menghubungkan tujuan organisasi dengan target serta proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi, atau departemen tertentu.
4. *Team level*, yang menetapkan tujuan tim dengan menyesuaikan akuntabilitas dan kontribusinya terhadap organisasi.
5. *Individual level*, yaitu tingkat di mana tujuan berkaitan dengan akuntabilitas individu, tugas utama, serta hasil yang diharapkan untuk mendukung kinerja tim, departemen, atau organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu, (Rivai, 2020: 311) menyatakan bahwa:

Tujuan kinerja meliputi beberapa aspek, seperti menilai tingkat prestasi pegawai, memberikan imbalan yang sesuai seperti kenaikan gaji dan insentif, mendorong akuntabilitas pegawai, meningkatkan motivasi serta

etos kerja, membedakan kinerja antar pegawai, mempererat hubungan kerja melalui diskusi evaluatif, menjadi dasar perencanaan sumber daya manusia dan karier, menempatkan pegawai sesuai dengan hasil kinerja, serta sebagai alat peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2019: 85) bahwa: “Tujuan kinerja tidak hanya berfungsi sebagai indikator pencapaian individu dan organisasi, tetapi juga sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan dalam sistem kerja serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi”.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara pencapaian target individu dengan target organisasi akan memungkinkan terwujudnya kinerja yang optimal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, di mana hal tersebut mencakup aspek individu maupun organisasi. Menurut (Mangkunegara, 2020: 67) bahwa faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut.

3. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

4. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

5. Sikap mental

Mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sementara menurut (Sedarmayanti, 2019: 52; Wibowo, 2022: 55) faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut.

1. Sikap dan Mental

Melibuti motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja. Sikap positif dan mental yang baik dapat meningkatkan kinerja individu.

2. Pendidikan

Tingkat pendidikan memengaruhi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, yang berdampak pada kinerja mereka.

3. Keterampilan

Keterampilan teknis dan non-teknis yang dimiliki pegawai berperan penting dalam pelaksanaan tugas.

4. Manajemen Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi dan mengarahkan pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi.

5. Tingkat Penghasilan

Kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

6. Hubungan Industrial

Hubungan yang harmonis antara manajemen dan pegawai menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

7. Kesempatan Promosi dan Karier

Peluang untuk berkembang dan naik jabatan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

8. Fasilitas Kerja

Sarana dan prasarana yang memadai mendukung efisiensi dan efektivitas kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup aspek individu dan organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, sikap mental, pendidikan, dan keterampilan yang menentukan sejauh mana pegawai dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Sementara itu, faktor organisasi seperti kepemimpinan, kompensasi, hubungan industrial, serta fasilitas kerja berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas pegawai. Motivasi juga menjadi faktor kunci yang mendorong pegawai untuk mencapai target kerja sesuai dengan tujuan

organisasi. Dengan demikian, pengelolaan faktor-faktor ini secara efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka kinerja organisasi akan semakin baik pula. Untuk mengukur kinerja pegawai dapat dengan menggunakan indikator menurut (Sedarmayanti, 2019: 54; Wibowo, 2022: 59) untuk mengukur kinerja pegawai dengan menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Kualitas Pekerjaan

Mengukur seberapa baik hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, mencakup ketelitian, ketepatan, serta kesesuaian dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

2. Kuantitas Pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu, yang dapat dihitung berdasarkan jumlah unit kerja yang dihasilkan atau tugas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu ini menunjukkan efisiensi kerja dan disiplin pegawai dalam menyelesaikan tugas.

4. Kemampuan Bekerja Sama

Menggambarkan sejauh mana seorang pegawai dapat berkolaborasi dengan rekan kerja, bekerja dalam tim, serta membangun hubungan kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Kemandirian

Menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa bergantung secara berlebihan pada arahan atau bantuan dari orang lain.

Indikator lainnya yang dapat mengukur kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2020: 75) sebagai berikut.

1. Kualitas pekerjaan

Mengacu pada sejauh mana seorang pegawai melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Menggambarkan durasi kerja seorang pegawai dalam sehari serta kecepatan dalam menyelesaikan tugasnya.

3. Pelaksanaan tugas

Mengukur kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan akurat tanpa kesalahan.

4. Tanggung jawab

Mencerminkan kesadaran pegawai terhadap kewajiban dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam penelitian ini, pengukuran kinerja pegawai akan menggunakan teori menurut (Sedarmayanti, 2019: 54). Hal ini karena teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti lebih relevan dalam menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga mempertimbangkan faktor lain seperti kerja sama tim, kemandirian, dan ketepatan waktu dalam menjalankan tugas pemerintahan.

2.1.6 Kepuasan Kerja

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap individu memiliki alasan tersendiri dalam bekerja, namun pada dasarnya, tujuan utama seseorang bekerja tidak hanya untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga untuk mencapai kepuasan kerja. Menurut Spector (2022: 27) bahwa:

Job satisfaction was an individual's feeling about their job, including the extent to which they liked or disliked it. It did not only reflect their overall feelings toward the job but also included satisfaction with specific aspects such as salary, supervision, and working conditions.

Menurut (Fahed & Sreih, 2024: 59) bahwa: “*Job satisfaction as the inward fulfillment that comes from work experience and acts as motivation for work. This fulfillment is associated with the attainment of specific goals and objectives that are personal to an employee*”. Menurut (Sutrisno, 2020: 74) bahwa: “Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan antar pegawai, imbalan yang diperoleh, serta faktor fisik dan psikologis”.

Sementara itu, (Handoko, 2020: 193) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam perilaku mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja”. Menurut (Afandi, 2018: 73) menjelaskan bahwa:

Kepuasan kerja merupakan respons emosional atau efektivitas terhadap berbagai aspek pekerjaan, yang mencerminkan bagaimana seorang pegawai menilai pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan atau tidak. Sikap ini juga menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan yang mereka yakini seharusnya mereka dapatkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana mereka menyukai atau tidak menyukai pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tidak hanya mencakup perasaan umum terhadap pekerjaan, tetapi juga aspek spesifik seperti gaji, supervisi, kondisi kerja, serta hubungan antar pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai motivasi bagi pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran pribadi mereka di tempat kerja. Sikap positif terhadap pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam dunia kerja yang berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda. Menurut (Afandi, 2018: 73) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut.

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari pemenuhan harapan. Jika individu menerima lebih dari yang diharapkan, maka mereka akan merasa puas, sedangkan jika realitas lebih rendah dari harapan, individu akan merasa tidak puas.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi nilai kerja yang dianggap penting bagi mereka.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja muncul ketika individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja.

5. Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kepuasan kerja pegawai.

Sementara menurut (Handoko, 2020: 195) terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Gaji dan Tunjangan

Gaji dan tunjangan yang memadai memberikan rasa aman dan stabilitas finansial bagi pegawai, sehingga mereka lebih termotivasi dalam bekerja. Pegawai yang merasa dihargai secara finansial cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan loyal terhadap perusahaan.

Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji dan tunjangan dapat menyebabkan stres kerja, penurunan produktivitas, dan bahkan turnover pegawai.

2. Pengembangan Karir

Kesempatan untuk berkembang dalam karir memungkinkan pegawai meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, sehingga merasa lebih dihargai dalam perusahaan. Program pelatihan, promosi, dan pengembangan profesional dapat meningkatkan motivasi serta memberikan kepastian akan masa depan karir mereka. Jika perusahaan tidak memberikan peluang pengembangan, pegawai bisa merasa stagnan dan mencari peluang di tempat lain.

3. Penghargaan dan Pengakuan

Pengakuan terhadap pencapaian pegawai, baik dalam bentuk penghargaan verbal maupun insentif, dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas mereka. Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dan berkontribusi lebih besar bagi perusahaan. Sebaliknya, kurangnya apresiasi dapat menyebabkan demotivasi dan berkurangnya kepuasan kerja.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2020: 77) faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai sebagai berikut.

1. Kesempatan untuk maju

Adanya peluang untuk memperoleh pengalaman dan meningkatkan keterampilan selama bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Keamanan kerja

Lingkungan kerja yang aman dan stabil sangat mempengaruhi kenyamanan serta kepuasan pegawai.

3. Gaji

Gaji yang tidak sesuai sering kali menyebabkan ketidakpuasan kerja. Namun, pegawai jarang mengekspresikan kepuasan kerja mereka hanya berdasarkan jumlah gaji yang diterima.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik mampu menciptakan kondisi kerja yang stabil, yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai.

5. Pengawasan (supervisi)

Supervisi atau pengawasan yang buruk dapat menyebabkan ketidakhadiran pegawai dan meningkatkan tingkat perputaran pegawai (turnover).

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Kompleksitas pekerjaan dan kebanggaan terhadap tugas yang dijalankan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

7. Kondisi kerja

Termasuk dalam faktor ini adalah lingkungan fisik tempat kerja, ventilasi, pencahayaan, kantin, dan fasilitas parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

9. Komunikasi

Komunikasi yang baik antara pegawai dan manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang mencakup pemenuhan kebutuhan, keadilan, serta budaya organisasi yang mendukung lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu, gaji dan tunjangan yang memadai, kesempatan pengembangan karir, serta penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja pegawai turut berperan dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Faktor lainnya seperti keamanan kerja, pengawasan yang baik, serta kondisi kerja yang kondusif juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hubungan sosial yang harmonis di tempat kerja dan komunikasi yang efektif antara pegawai dengan manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

2.1.6.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam dunia kerja yang berkontribusi terhadap kinerja, loyalitas, dan kesejahteraan pegawai. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih produktif, bersemangat, dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Adapun manfaat kepuasan kerja menurut (Nitisemito, 2019: 89) sebagai berikut.

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan

Pegawai yang puas cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, sehingga mengurangi beban kerja dan meningkatkan produktivitas.

2. Kerusakan akan dapat dikurangi

Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mengurangi risiko kesalahan atau kerusakan dalam pekerjaan, karena pegawai lebih berhati-hati dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

3. Absensi dapat diperkecil

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih tinggi, karena mereka merasa termotivasi dan bersemangat untuk bekerja.

4. Perpindahan pegawai dapat diperkecil

Kepuasan kerja yang tinggi membuat pegawai lebih loyal dan enggan untuk berpindah ke perusahaan lain, sehingga mengurangi tingkat turnover.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Pegawai yang puas biasanya memiliki semangat kerja yang tinggi, yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Sementara Menurut (Afandi, 2018: 77) bahwa: “Kepuasan kerja memiliki manfaat bagi pegawai maupun perusahaan dengan menciptakan gairah kerja yang lebih tinggi, sehingga produktivitas pegawai meningkat”. Sedangkan menurut (Handoko, 2020: 196) bahwa:

Kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan motivasi pegawai, pengurangan tingkat absensi, serta menekan angka turnover. Selain itu, pegawai yang puas juga lebih cenderung bekerja dengan lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat bermanfaat bagi pegawai dan perusahaan dalam berbagai aspek.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, serta menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berkontribusi pada pengurangan tingkat absensi dan *turnover* pegawai, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Lingkungan kerja yang nyaman dan penghargaan terhadap kinerja pegawai menjadi faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja yang berdampak positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi.

2.1.6.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan sejauh mana pegawai merasa nyaman dan termotivasi dalam pekerjaannya. Menurut (Afandi, 2018: 82) bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Pekerjaan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh isi pekerjaan yang dilakukan, apakah memiliki elemen yang dapat memberikan rasa puas bagi pegawai.

2. Upah

Tingkat kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh besaran gaji yang diterima, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasa adil.

3. Promosi

Kesempatan untuk berkembang melalui kenaikan jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan peluang karier yang lebih baik.

4. Pengawas

Hubungan dengan atasan atau pengawas berpengaruh terhadap kepuasan kerja, terutama dalam hal bimbingan dan arahan yang diberikan.

5. Rekan kerja

Interaksi dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja.

Sementara menurut (Hasibuan, 2021: 202) menjelaskan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Kedisiplinan

Pegawai yang memiliki disiplin tinggi dalam bekerja cenderung lebih puas karena adanya keteraturan dan kejelasan dalam tugas serta tanggung jawab.

2. Moral kerja

Tingkat semangat dan etika kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa puas dengan lingkungan kerjanya.

3. *Turnover*

Tingkat perpindahan pegawai yang rendah dapat menjadi indikator bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaannya dan enggan untuk meninggalkan perusahaan.

Sedangkan menurut (Robbins & Judge dalam Sukma & Puspadiwi, 2023: 36) bahwa untuk mengukur kepuasan kerja pada pegawai dengan menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Kerja yang menantang secara mental

Pekerjaan yang memberikan tantangan intelektual dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa tertantang untuk berkembang.

2. Ganjaran/upah atau balasan yang pantas

Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi pegawai dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

3. Rekan kerja yang kooperatif atau mendukung

Hubungan kerja yang baik dengan sesama pegawai menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan menyenangkan.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Ketika kepribadian pegawai sesuai dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini untuk mengukur kepuasan kerja pegawai dengan menggunakan teori menurut (Afandi, 2018: 82). Hal ini karena isi pekerjaan, upah, promosi, hubungan dengan atasan, dan interaksi dengan rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja PNS. Dalam birokrasi, jenjang karier yang jelas dan sistem penggajian yang transparan menjadi aspek utama dalam menentukan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, hubungan dengan atasan dan kerja sama dengan rekan kerja sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif.

2.1.7 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam penelitian ini peneliti memaparkan penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai referensi penelitian yang akan dilakukan. Selain itu penelitian

terdahulu berguna untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan untuk menjadi tolok ukur penelitian untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian. Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan diuraikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). <i>The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India.</i> | Penggunaan variable | Penggunaan variable mediasi dan Teknik Kepuasan kerja | kualitas kerja (<i>Quality of Work-Life/QWL</i>) memiliki pengaruh negatif terhadap stres kerja, tetapi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja. Selain itu, stres kerja memiliki hubungan negatif dengan keseimbangan kerahidup (<i>Work Life Balance/WLB</i>), sedangkan kepuasan kerja dan komitmen kerja berhubungan positif dengan WLB. | Journal of Advances in Management Research, 18(1), 36-62 |
| 2 | Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). <i>The influence of reward, Work Life Balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan</i> | Penggunaan variable penghargaan | Penggunaan variable retensi pegawai dan subjek kepuasan kerja dan analisis menggunaakan SEM | Rewards dan <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai serta kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara rewards dan <i>Work Life Balance</i> dengan retensi pegawai. | Journal of Management Science (JMAS), 7(1), 270-279. |
| 3 | Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2021). <i>Job , Work Life</i> | Penggunaan variable penghargaan | Penggunaan variable hubungan kerja, Teknik | <i>Work Life Balance, intrinsic rewards, extrinsic rewards, and work relations</i> | American Journal of Management, 21(2). |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| | <i>Satisfaction in Balance and the Hospitality Industry: The Comparative Impacts of Work Life Balance, Intrinsic Rewards, Extrinsic Rewards, and Work Relations</i> | Balance dan kepuasan kerja | analisis data dan subjek penelitian | memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam industri perhotelan. | |
| 4 | Duan, S. X., & Deng, H. (2022). <i>Intrinsic needs Work Life and job performance in digital work: the mediating role of Work Life Balance.</i> | Penggunaan variable Work Life and job performance in digital work: the mediating role of Work Life Balance | Penggunaan variable kebutuhan intrinsik, kinerja | Kebutuhan intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja dalam lingkungan digital, dengan Work Life Balance sebagai variabel mediasi yang signifikan. | IEEE Transactions on Engineering Management |
| 5 | Roopavathi, S., & Kishore, K. (2021). <i>The impact of Work Life Balance on employee performance</i> | Penggunaan variable Work Life Balance | Teknik analisis data dan subjek penelitian | <i>Work Life Balance</i> memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. K | Journal of Interdisciplinary Cycle Research, 12(10), 31-37. |
| 6 | Akinlade, O. C., & Nwaodike, C. A. (2021). <i>Work Life Balance and job satisfaction of employees in Murtala Muhammed and victor Attah international airports in Nigeria.</i> | Penggunaan variable Work Life Balance and job satisfaction of employees in Murtala Muhammed and victor Attah international airports in Nigeria. | Teknik analisis data dan subjek penelitian kepuasan kerja | <i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai | NIU Journal of Social Sciences, 7(2), 111-120. |
| 7 | Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). <i>The effects of reward system on employee performance.</i> | Penggunaan variable penghargaan dan kinerja pegawai | Teknik analisis data dan subjek penelitian | sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. | Jurnal Intelek, 16(1), 40-51. |
| 8 | Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). <i>Impact of pegawai</i> | Penggunaan variable lingkungan kerja dan kinerja pegawai | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. | Frontiers in public health, 10, 890400. |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 9 | Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). <i>The relationship between "job satisfaction" and "job performance": A meta-analysis.</i> | Penggunaan variable kepuasan dan kinerja pegawai | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja kerja. | Global Journal of Flexible Systems Management, 23(1), 21-42. |
| 10 | Yang, S. Y., Chen, S. C., Lee, L., & Liu, Y. S. (2021). <i>Employee stress, job satisfaction, and job performance: a comparison between high-technology and traditional industry in Taiwan.</i> | Penggunaan variable kepuasan kerja dan kinerja pegawai | Penggunaan variable stress kerja, Teknik analisis data dan subjek penelitian | stress kerja memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja di kedua jenis industri, tetapi dampaknya lebih signifikan dalam industri teknologi tinggi dibandingkan dengan industri tradisional. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja | The Journal of Asian Finance, Economic s and Business, 8(3), 605-618. |
| 11 | Azdanal, M. R., Zamzam, F., & Rostianti, N. (2021). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , iklim organisasi dan reward masa pandemi terhadap kepuasan kerja. | Penggunaan variable Work Life Balance, penghargaan dan kepuasan kerja | Penggunaan variable iklim organisasi, Teknik penghargaan dan subjek penelitian | <i>Work Life Balance</i> , iklim organisasi, dan reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. | Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO), 2(2), 235-248. |
| 12 | Mardiyana, M., & Hidayat, R. (2024). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai | Penggunaan variable Work Life Balance, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan | Penggunaan Teknik analisis data subjek penelitian | <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja pegawai. | CIENTIFIC JOURNAL OF REFLECT ION: Economic, Accounting, |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Yamaha Music Manufacturing Indonesia (Studi Kasus Departemen Produksi). | | kinerja pegawai | | Management and Business, 7(4), 1436- 1450. |
| 13 | Fitrah, I. N., & Prasetyo, W. B. (2024). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Oleh Kompensasi pada Pt. Xyz Konstruksi. | <i>Work Life Balance</i> , lingkungan kerja dan kinerja pegawai | Penggunaan variable motivasi kerja, Teknik analisis data dan subjek penelitian | <i>Work Life Balance</i> , motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT XYZ Konstruksi. | Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 4(1), 1- 18. |
| 14 | Fitri, M. A., Riduan, Y. O., & Herwan, H. (2022). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Work Life Balance</i> & <i>Reward System</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Telkom Akses Kota Bengkulu. | Penggunaan variable <i>Work Life</i> <i>Work Life</i> & <i>Reward System</i> | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek rewards dan kepuasan kerja | <i>Work Life Balance</i> dan reward system berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. | EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 10(2), 1351- 1356. |
| 15 | Mardiana, M., Suwarto, H., & Kumalasari, F. (2023). Pengaruh <i>Worklife Balance</i> Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Pekerja Tambang PT. Citra Silika Mallawa Kel. Lasususa, Kab. Kolaka Utara. | Penggunaan variable <i>Work Life</i> <i>Worklife Balance</i> Dan Lingkungan Kerja | Penggunaan Teknik analisis dan subjek lingkungan kerja dan kinerja pegawai | <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. | Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 2(4), 181- 196. |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 16 | Wahyoedi, S., & Tecalo, M. (2024). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perawat RS XYZ). | Penggunaan variable <i>Work Life Balance</i> , lingkungan kerja, kinerja pegawai dan Kepuasan Kerja Dengan Teknik analisis data | Penggunaan subjek penelitian | <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. | Syntax Idea, 6(3). |
| 17 | Firdaus, F. (2025). Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. | Penggunaan variable <i>Work Life Balance</i> , kinerja pegawai dan Kepuasan Kerja kerja | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara <i>Work Life Balance</i> dan kinerja pegawai | Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan, 9(1), 12-19. |
| 18 | Gunawan, A., Sopandi, E., Pangestu, M. I., & Assifah, R. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bintang Toedjoe Cikarang. | Penggunaan variable penghargaan dan kinerja pegawai | Penggunaan variable punishment, dan kinerja pegawai | <i>Reward punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bintang Toedjoe Cikarang. | Jurnal Manajemen, 11(1), 1-9. |
| 19 | Ferdinand, N., & Satibi, A. (2021). Pengaruh Penghargaan terhadap kinerja pegawai minimarket. | Penggunaan variable penghargaan dan kinerja pegawai | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai minimarket. | Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan, 2(1), 30-37. |
| 20 | Paparang, N. C., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | Penggunaan variable kepuasan kerja dan kinerja pegawai | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia Manado. | Productivity, 2(2), 119-123 |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Kantor PT. Post Indonesia di Manado. | | | | |
| 21 | Shwede, F., Aburayya, A., & Mansour, M. (2023). <i>The impact of organizational digital transformation on employee performance: A study in the UAE.</i> | Penggunaan variable digitalisasi dan kinerja karyawan | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | digitalisasi organisasi memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan | Migration Letters, 20(S10), 1260-1274. |
| 22 | Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Aluf, W., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. | Penggunaan variable digitalisasi pada perilaku organisasi | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | Transformasi digital mengubah manajemen SDM dari peran administratif menjadi strategis. Pengembangan keterampilan digital menjadi kunci daya saing organisasi, sementara teknologi dan analisis data mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif dan efektif. | Jurnal Bintang Manajemen, 1(4), 99-111. |
| 23 | Nugis, P. K., & Sanggarwati, D. A. (2024). Implementasi Strategi Inovatif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Adaptasi Terhadap Era Digital (Studi Kasus PT. Mitra Tata Kerja). | Digitalisasi pada Sumber Daya Manusia | Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian | mengintegrasikan digitalisasi dalam manajemen SDM, terutama dalam proses rekrutmen, pelatihan berbasis LMS, dan evaluasi kinerja digital. Langkah-langkah ini meningkatkan efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan daya saing perusahaan. Namun, terdapat beberapa kendala yang dihadapi, seperti resistensi terhadap perubahan serta keterbatasan infrastruktur teknologi | Journal Of Economic Business, Management, Accounting And Social Sciences, 2(4), 195-205. |
| 24 | Verozia, I., Sari, M. W., & Harmelia, H. (2024). Pengaruh Kompetensi dan kerja dan | Penggunaan variable teknologi, kepuasan kerja | Penggunaan Teknik analisis data | peningkatan kompetensi dan penggunaan teknologi dapat meningkatkan kinerja pegawai, baik | JURNAL MANAJEMEN DAN KINERJA PEGAWAI, BAIK BISNIS |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| | Penggunaan Teknologi pada SDM terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Daerah Kabupaten Solok. | kinerja pegawai dan Teknik analisis data | | secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja | EKONOMI, I, 2(2), 366-377 |
| 25 | Risman, R. (2024). Strategi Pelatihan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi: Peran Teknologi dan Adaptasi Program di Berbagai Sektor. | Penggunaan digitalisasi pemanfaatan teknologi dan kinerja SDM | Penggunaan metode penelitian dan subjek penelitian | Pendidikan dan pelatihan karyawan meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan kepuasan kerja. Penggunaan teknologi, seperti <i>e-learning</i> dan simulasi, membuat pelatihan lebih fleksibel dan efektif. Keberhasilan pelatihan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan yang mendukung. | Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, 7(1), 56-68. |
| 26 | Ahmaddien (2023) <i>Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction</i> | WLB | Variabel: Kepuasan Kerja, Kinerja Kepuasan kerja sebagai mediator | WLB berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja Subjek: Karyawan PT Hasjrat Abadi | Jurnal Ilmiah Edunomik a, 8(1)DOI: 10.29040/jie.v8i1.11228 |
| 27 | Wahyudin et al. (2025) Pengaruh Work Life Balance dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening | Kepuasan kerja sebagai mediator | Variabel: WLB, Motivasi Pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja, Kinerja langsung terhadap Kepuasan kerja Subjek: Karyawan toko ritel | WLB dan motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja Analisis: Path analysis | E-BISMA, 2025 |
| 28 | Dilano et al. (2022) Pengaruh Work-life Balance, Lingkungan Kerja dan | WLB, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja | Subjek penelitian dan teknik analisis data | WLB dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja | JBFE, 3(2) |

| No | Peneliti (Tahun) Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil | Sumber |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| | Kepuasan Kerja terhadap Kinerja kinerja Karyawan (Generasi Milenial) | | | | |
| 29 | Aisy et al. (2025) Pengaruh Beban Kerja dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening | Kepuasan kerja sebagai mediator, WLB, kinerja teknik Z analisis data | Subjek penelitian mediator, WLB, | WLB dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja | Journal House of BEAM, 1(1) |
| 30 | Sulhan & Kholid (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja, <i>Work Life Balance</i> , dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan | WLB, lingkungan kerja dan kinerja | Fleksibilitas Kerja, Subjek penelitian dan teknik analisis data | Lingkungan kerja dan fleksibilitas kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja | Stratēgo: Jurnal Manajemen Modern, 6(4) |

2.2 Kerangka Pemikiran

Penghargaan kerja adalah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas kontribusi dan pencapaian mereka dalam organisasi, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan bonus maupun non-finansial seperti pengakuan dan promosi. Menurut (Sedarmayanti, 2019: 235) bahwa: “Penghargaan merupakan rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian”. Lingkup penghargaan kerja tidak hanya terbatas pada aspek material, tetapi juga mencakup aspek psikologis yang dapat meningkatkan kepuasan dan semangat kerja pegawai. Penerapan sistem penghargaan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.

Untuk mengukur penghargaan kerja pada pegawai negeri sipil, dapat digunakan lima indikator utama sebagaimana dikemukakan oleh Kadarisman (2021:122). Indikator pertama adalah gaji, yang merupakan bentuk kompensasi finansial atas kontribusi dan tanggung jawab pegawai. Indikator kedua yaitu puji, yang mencerminkan pengakuan lisan atau tertulis atas kinerja yang baik. Selanjutnya, penghargaan interpersonal mencakup sikap saling menghargai dan hubungan kerja yang positif antarpegawai maupun dengan atasan. Selain itu, promosi dan bonus atau insentif juga menjadi bentuk penghargaan yang menunjukkan kepercayaan serta apresiasi instansi terhadap kinerja dan pencapaian pegawai.

Semakin baik penghargaan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Menurut (Sedarmayanti, 2019: 52) bahwa: “Kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai”. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai mencerminkan pengakuan atas usaha dan pencapaian mereka dalam bekerja. Ketika penghargaan diberikan secara tepat, pegawai akan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Kinerja pegawai yang meningkat menunjukkan bahwa penghargaan berperan dalam mendorong produktivitas kerja. Hasil penelitian (Norazem, *et al.*, 2021; Gunawan, *et al.*, 2023) menyimpulkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa jika penghargaan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Work Life Balance merupakan konsep yang menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar individu dapat menjalankan keduanya

secara optimal. Ketika pegawai mampu mengatur waktu dan energi dengan baik, mereka dapat mengurangi stres serta meningkatkan kepuasan dalam bekerja maupun kehidupan pribadi. Menurut (Wardani & Firmansyah, 2021: 8) menyatakan bahwa “*Work Life Balance* adalah kondisi dimana pegawai atau individu berusaha menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya”. Konsep ini menunjukkan bahwa keseimbangan yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan pegawai. *Work Life Balance* menjadi faktor penting dalam mendukung stabilitas dalam aktivitas kerja dan kehidupan sehari-hari.

Untuk mengukur *Work Life Balance* pada pegawai, Wardani dan Firmansyah (2021:11) mengemukakan tiga indikator utama yang dapat digunakan. Indikator pertama adalah keseimbangan waktu, yang menunjukkan sejauh mana pegawai mampu membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Indikator kedua yaitu keseimbangan keterlibatan, yang mencerminkan tingkat partisipasi aktif pegawai dalam peran pekerjaan maupun peran keluarga atau sosial tanpa saling mengganggu. Selanjutnya, keseimbangan kepuasan menggambarkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap peran yang dijalani di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Ketiga indikator tersebut penting untuk menciptakan kondisi kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan pegawai secara menyeluruh.

Semakin baik *Work Life Balance* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Ketika pegawai memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih fokus dan termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut (Wibowo, 2022: 55) bahwa: “Salah satu

faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai yaitu adanya hubungan yang harmonis antara manajemen dan pegawai". Ini menunjukkan hubungan yang baik antara manajemen dan pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ketika pegawai memiliki keseimbangan yang baik, mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Hasil penelitian (Firdaus, 2025; Wahyoedi & Tecoulu, 2024; Maridana, *et al.*, 2023) menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian jika *Work Life Balance* ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi cara mereka menjalankan tugasnya. Menurut (Nitishemito dalam Mahmudah, 2019: 56) bahwa:

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja serta dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya yaitu kebersihan, musik dan lain-lain. Karena hal tersebut dapat memengaruhi pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa hingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap pegawai.

Setiap perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai dapat bekerja dengan lebih baik. Lingkungan kerja yang nyaman akan membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Ketika lingkungan kerja memberikan dampak positif, pegawai dapat lebih fokus dan produktif dalam menjalankan pekerjaannya.

Untuk mengukur lingkungan kerja, khususnya yang berkaitan dengan aspek non fisik, Nitishemito (2019:159) menyatakan bahwa terdapat dua indikator utama

yang dapat digunakan. Indikator pertama adalah hubungan antar rekan kerja, yang mencerminkan sejauh mana pegawai dapat menjalin komunikasi, kerja sama, dan rasa saling menghargai dalam tim. Hubungan yang harmonis antar rekan kerja akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas. Indikator kedua adalah hubungan antara bawahan dengan pimpinan, yang mencerminkan pola interaksi, keterbukaan komunikasi, serta dukungan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya. Lingkungan kerja non fisik yang positif akan mendorong terciptanya loyalitas, motivasi, dan kinerja pegawai yang lebih optimal.

Semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat. Menurut (Afandi, 2018: 70) bahwa: “Tempat kerja yang ramai atau bising dapat menyulitkan pegawai dalam menjalankan tugas, sedangkan lingkungan yang tenang dapat meningkatkan semangat dan efisiensi pekerjaan”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa nyaman bagi pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Ketika pegawai merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja, mereka lebih mudah untuk berkonsentrasi dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Situasi ini akan berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian (Zhenjing, *et al.*, 2022; Mardiyana & Hidayat, 2024) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka jika lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Adaptasi digital menjadi kebutuhan penting dalam dunia kerja modern, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi yang terus berkembang. Adaptasi digital tidak hanya mencakup kemampuan menggunakan teknologi, tetapi

juga bagaimana pegawai menyesuaikan cara kerja agar lebih efisien dan produktif. Menurut (Anwar, *et al.*, 2023: 35) yang menyatakan bahwa “Adaptasi digital merupakan cara kerja individu dalam organisasi untuk beradaptasi dan menemukan metode untuk mengelola tim secara efektif dan produktif melalui pemanfaatan teknologi.” Artinya, adaptasi digital menuntut pegawai untuk terus memperbarui pola kerja dan keterampilan agar dapat mengikuti arus transformasi digital. Dengan demikian, adaptasi digital merupakan fondasi penting dalam peningkatan performa kerja pegawai di era digital saat ini.

Kemampuan pegawai dalam beradaptasi secara digital dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan kesiapan individu dalam menggunakan teknologi. Menurut (Arifin, *et al.*, 2021:12) mengemukakan empat indikator adaptasi digital, yaitu optimisme, kompetensi, keamanan, dan kenyamanan. Optimisme mencerminkan keyakinan pegawai bahwa teknologi dapat mempermudah pekerjaan mereka. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan teknis pegawai dalam mengoperasikan perangkat digital secara efektif. Sementara itu, keamanan dan kenyamanan menggambarkan persepsi pegawai terhadap penggunaan teknologi yang aman serta lingkungan kerja yang mendukung digitalisasi.

Teknologi menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. Menurut (Vial, 2019: 121) menjelaskan bahwa “Adaptasi digital adalah prosedur yang menggunakan informasi, komputer, komunikasi, dan teknologi konektivitas untuk mengubah fitur organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja.” Artinya, organisasi yang berhasil melakukan transformasi

digital dengan baik akan lebih mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing melalui optimalisasi kinerja pegawainya. Penelitian oleh Nugis dan Sanngarwati (2024) juga menunjukkan bahwa integrasi digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia berdampak positif terhadap evaluasi dan peningkatan kinerja pegawai. Sehingga ketika kemampuan adaptasi digital pegawai terus ditingkatkan, maka kinerja mereka juga akan mengalami peningkatan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, yang dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan mereka. Afandi (2018: 77) menjelaskan bahwa: “Kepuasan kerja memberikan manfaat bagi pegawai maupun perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman”. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan memiliki gairah kerja yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Produktivitas pegawai akan meningkat seiring dengan tingginya tingkat kepuasan dalam bekerja.

Untuk mengukur kepuasan kerja pada pegawai, Afandi (2018:82) menyatakan bahwa terdapat lima indikator utama yang dapat digunakan. Indikator pertama adalah pekerjaan itu sendiri, yang mencakup kesesuaian antara tugas yang dijalankan dengan minat dan kemampuan pegawai. Indikator kedua adalah upah, yaitu imbalan yang diterima pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya. Promosi menjadi indikator ketiga, yang mencerminkan peluang pengembangan karier dan peningkatan posisi dalam organisasi. Selanjutnya,

kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh hubungan dengan pengawas dan rekan kerja, yang berkaitan dengan iklim kerja dan interaksi sosial di lingkungan kerja.

Semakin pegawai merasa puas dalam pekerjaannya, maka kinerja mereka akan meningkat. Handoko (2020: 196) menyatakan bahwa:

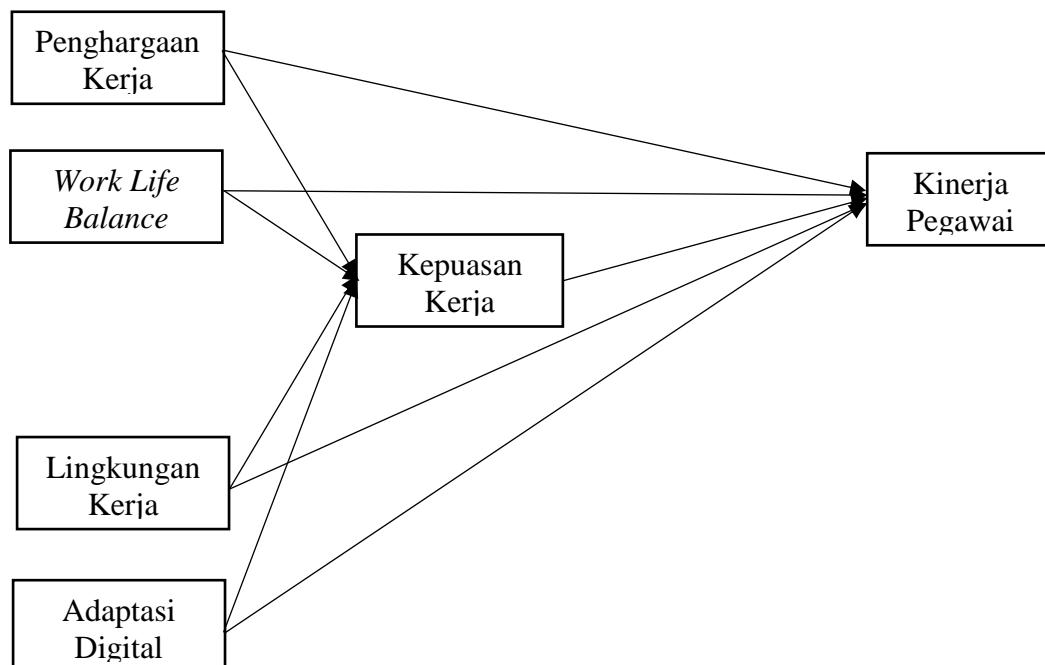
Kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan motivasi pegawai, pengurangan tingkat absensi, serta menekan angka turnover. Selain itu, pegawai yang puas juga lebih cenderung bekerja dengan lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan motivasi pegawai, pengurangan tingkat absensi, serta menekan angka turnover. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Kepuasan kerja juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, sehingga pegawai dapat lebih fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi ini akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian (Katebi, *et al.*, 2022; Yang, *et al.*, 2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, jika kepuasan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui mediasi antara penghargaan, *Work Life Balance*, lingkungan kerja dan adaptasi digital. Ketika pegawai merasa dihargai, memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, bekerja dalam lingkungan yang mendukung, serta mampu beradaptasi dengan digitalisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Menurut (Afandi, 2018: 77) bahwa: “Kepuasan kerja

memiliki manfaat bagi pegawai maupun perusahaan dengan menciptakan gairah kerja yang lebih tinggi, sehingga produktivitas pegawai meningkat". Dengan demikian maka jika penghargaan, *Work Life Balance*, lingkungan kerja dan adaptasi digital ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja maka kinerja akan meningkat.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat digambarkan keterkaitan antara variabel pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan konsep penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Penghargaan kerja, *Work Life Balance*, lingkungan kerja, adaptasi digital dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai.

- 2) Penghargaan kerja, *Work Life Balance*, lingkungan kerja dan adaptasi digital berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja.
- 3) Penghargaan kerja, *Work Life Balance* lingkungan kerja dan adaptasi digital berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.