

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu penelitian karena menjadi dasar konseptual dalam memahami, menjelaskan, dan menganalisis fenomena yang diteliti. Melalui landasan teori, peneliti dapat merumuskan konsep, definisi operasional, serta batasan variabel penelitian secara jelas dan sistematis. Landasan teori juga membantu peneliti dalam menyusun kerangka berpikir dan hipotesis penelitian yang logis serta sesuai dengan teori-teori yang relevan, sehingga penelitian memiliki arah yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Selain itu, landasan teori berfungsi sebagai acuan dalam menginterpretasikan hasil penelitian dan menarik kesimpulan yang objektif. Dengan dukungan teori yang kuat, hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara ilmiah serta mengaitkannya dengan temuan-temuan sebelumnya. Landasan teori yang tepat akan meningkatkan validitas dan kredibilitas penelitian, serta memudahkan pembaca dalam memahami kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik di bidang yang diteliti.

2.1.1 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Menurut Moehariono (2015), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang menjadi dasar bagi individu dalam mencapai efektivitas kinerja mereka di tempat

kerja, atau sebagai sifat dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria yang menjadi patokan, yang menandai keefektifan atau kinerja superior di tempat kerja atau dalam konteks tertentu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar individu yang memiliki pengaruh langsung terhadap atau mampu memprediksi kinerja yang sangat baik. Wibowo (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan didasari oleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan, serta didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut.

Menurut Thoha (2014), terdapat tiga komponen utama dalam pembentukan kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan pegawai, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Moeheriono, 2015). Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

B. Jenis Kompetensi

Moehariono (2015) mengidentifikasi beberapa jenis kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien.

Menurut Moehariono (2015) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).

- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2015). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
 - b. Motivasi kerja tinggi.
 - c. Sikap, motif dan cara pandang.
 - d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
 - e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
 - f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.
2. Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi

adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono, 2015).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar pegawai maupun antara pegawai dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing pegawai. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya sistem manajerial yang terdiri atas 1) insentif/reward, 2) pendidikan dan pelatihan, 3) sistem dan 4) kebijakan.

C. Tingkat Kompetensi

Wibowo (2015) tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu :

1. *Behavior tools*

- a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik skill menunjukkan produk.

2. *Image attribute*

- a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.
- b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas "*fast track*".

3. *Personal characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

D. Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2015) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

2. Alat seleksi pegawai;

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi pegawai dalam organisasi untuk memilih calon pegawai terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari pegawai, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3. Memaksimalkan produktivitas;

Mencapai pegawai bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang pegawai.

5. Memudahkan adaptasai terhadap perubahan;

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

E. Karakteristik Kompetensi

Wibowo (2015) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Selanjutnya Wibowo (2015) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.

4. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

F. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2015) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi pegawai, praktik pengambilan keputusan.

G. Mengatasi Hambatan Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2015) menyebutkan bahwa adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Mengalami Kekurangan Kompetensi (*Admitting incompetence*)

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. Meningkatkan Harapan (*Raising Expectations*)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. *Coach* perlu terus menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. Mengidentifikasi Hambatan (*identifying barriers*)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. Memasukkan Mekanisme Dukungan (*including support mechanism*)

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan adalah:

- a. Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak
- b. Mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain
- c. Menggunakan penghargaan

H. Indikator Kompetensi

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 (10) menyebutkan bahwa indikator kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap Kerja

2.1.2 Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang pegawai yang menjalani aktivitas kerja pada umumnya memiliki harapan untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif, karena tingkat kepuasan yang dirasakan oleh seseorang berbeda-beda sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan harapan yang dimilikinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang mampu memenuhi preferensi dan harapan tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan, yang

tercermin melalui perilaku, semangat, serta etika kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Hasibuan, 2016).

Davis (2015) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dirasakan oleh karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan yang mereka lakukan memberikan rasa senang atau tidak menyenangkan. Definisi ini menekankan aspek emosional karyawan terhadap pekerjaannya sebagai indikator utama kepuasan kerja. Sejalan dengan pandangan tersebut, Kreitner dan Kinicki (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tanggapan emosional atau afektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani, sehingga kepuasan kerja dipandang sebagai respons psikologis atas pengalaman kerja sehari-hari.

Selanjutnya, Robbins (2018) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang diyakini seharusnya diterima. Pengertian ini menekankan adanya proses evaluasi atau penilaian yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaan dan imbalan yang diperolehnya. Pandangan ini diperkuat oleh Gomes (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil penilaian berdasarkan perbandingan antara apa yang secara nyata diterima karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dianggap layak oleh karyawan tersebut.

Lebih lanjut, Hariandja (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasakan perasaan positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani, seperti penerimaan pujian atas hasil kerja, penempatan pekerjaan, perlakuan atasan, fasilitas, serta kondisi lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat bersumber dari aspek intrinsik pekerjaan, yaitu kepuasan yang

diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, maupun aspek ekstrinsik, yaitu kepuasan yang berasal dari imbalan di luar pekerjaan seperti kompensasi dan manfaat lainnya. Kepuasan kerja yang optimal tercapai apabila terdapat keseimbangan antara kontribusi yang diberikan karyawan dengan penghargaan dan balas jasa yang diterima, sehingga karyawan merasa hasil kerjanya dihargai secara adil dan layak.

Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, tetapi merupakan respons emosional terhadap beragam aspek pekerjaan seseorang. Seorang individu mungkin merasa puas dengan satu aspek pekerjaannya, sementara tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja adalah sikap positif yang diperlihatkan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan evaluasi situasi kerja. Evaluasi ini dapat berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan, dan kadang-kadang diekspresikan sebagai penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih suka dengan situasi kerjanya dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak puas.

Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja lebih sering mencerminkan penilaian individu terhadap pengalaman kerja mereka saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka terhadap masa depan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada dua faktor kunci yang berperan dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan dan kebutuhan dasar individu. Nilai-nilai pekerjaan mencerminkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, yang pada dasarnya adalah hal-hal yang dianggap penting oleh individu tersebut. Selanjutnya, nilai-nilai pekerjaan ini perlu sesuai atau membantu memenuhi kebutuhan dasar individu. Dengan demikian, kepuasan kerja adalah hasil

dari hubungan antara tenaga kerja dan motivasi kerja mereka. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu dapat dianggap sebagai hasil perkalian antara kepuasan kerja dari berbagai aspek pekerjaan yang berbeda dengan tingkat pentingnya masing-masing aspek pekerjaan tersebut bagi individu. Apakah seseorang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya sangat subjektif, tergantung pada bagaimana individu tersebut menilai sejauh mana kecocokan atau ketidakcocokan antara harapannya dengan realitas hasil kerjanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap positif yang diperlihatkan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaan mereka, melalui penilaian terhadap salah satu pekerjaan sebagai penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut.

B. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja bertujuan untuk mengungkap faktor-faktor apa yang membuat beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada yang lain, dan juga mencari pemahaman tentang proses emosional yang terjadi ketika seseorang merasakan kepuasan kerja. Menurut Yukl (2015), teori-teori kepuasan kerja dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu 1) teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory), 2) teori kesetaraan (Equity theory), dan 3) teori dua faktor (Two-factor theory):

1. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung perbedaan antara harapan yang seharusnya terpenuhi dengan kenyataan yang mereka alami ("perbedaan antara seberapa banyak sesuatu seharusnya ada dan seberapa banyak yang "ada sekarang"). Porter

juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja individu bergantung pada tingkat perbedaan (*discrepancy*) antara nilai dari harapan yang diinginkan dan apa yang sebenarnya mereka capai atau dapatkan dari pekerjaannya. Dengan kata lain, seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang mereka alami, karena harapan minimum telah terpenuhi. Jika yang mereka dapatkan lebih besar dari harapan, maka mereka akan merasa puas lagi, meskipun ada perbedaan (*discrepancy*), tetapi ini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, jika kenyataan yang mereka alami jauh di bawah standar minimum yang diharapkan, maka akan terjadi perbedaan negatif (*negative discrepancy*), dan semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori keseimbangan (*Equity Theory*) awalnya dikembangkan oleh Yukl (2015). Prinsip dasar dari teori ini adalah bahwa kepuasan seseorang dalam pekerjaan bergantung pada apakah mereka merasa situasinya adil (*equity*) atau tidak, berdasarkan perbandingan dengan individu lain dalam organisasi yang memiliki posisi atau peran serupa, di tempat kerja yang sama atau di tempat lain. Komponen-komponen teori ini dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu elemen input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan ketidaksetaraan (*equity-in-equity*).

Input, seperti yang dijelaskan oleh Wexley dan Yukl (2015), merujuk pada segala hal yang dianggap berharga oleh seorang karyawan sebagai kontribusinya terhadap pekerjaan mereka, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha, peralatan, dan lain sebagainya. Outcome adalah segala sesuatu yang dianggap berharga oleh

karyawan sebagai hasil yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka, seperti gaji, manfaat tambahan, status, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi, atau ekspresi diri.

Sementara itu, perbandingan individu dapat merujuk pada perasaan seseorang ketika mereka membandingkan diri mereka sendiri dengan individu lain dalam organisasi yang mungkin memiliki posisi yang serupa, di organisasi lain, atau bahkan dengan diri mereka sendiri pada pekerjaan sebelumnya. Dalam teori ini, perasaan adanya ketidaksetaraan (*inequity*) bisa muncul jika seseorang merasa bahwa input mereka tidak sebanding dengan outcome yang mereka terima dalam perbandingan dengan individu lain atau situasi sebelumnya.

3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori ini mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan berada dalam dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan faktor-faktor hygiene. Ketidakpuasan dikaitkan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, gaji, tingkat keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan interpersonal, dan bukan dengan sifat intrinsik pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini yang menghindari terjadinya reaksi negatif disebut sebagai faktor-faktor hygiene atau faktor-faktor pemeliharaan. Di sisi lain, kepuasan kerja bersumber dari faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil yang diperoleh darinya, seperti karakteristik pekerjaan, pencapaian dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan pengakuan. Faktor-faktor ini yang berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi disebut sebagai motivator.

Teori Dua Faktor ini membedakan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa puas dengan pekerjaannya dan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa tidak puas. Dalam perspektif lain, dua faktor yang disebut dalam teori ini adalah dua rangkaian kondisi. Pertama, kondisi yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi, dan kedua, kondisi intrinsik yang, jika hadir, akan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja yang baik. Jika kondisi pertama tidak terpenuhi, ini tidak selalu menghasilkan ketidakpuasan yang signifikan.

Faktor-faktor motivator yang perlu diperhatikan terhadap bawahan meliputi:

- a. Pencapaian (*achievement*)
- b. Tanggung jawab (*responsibilities*)
- c. Pengakuan (*recognition*)
- d. Kemajuan karier (*advancement*)
- e. Karakteristik pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Menurut Yukl (2015), faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan teori motivasi Herzberg dapat disarikan sebagai berikut:

1. Penghargaan Finansial

Penghargaan finansial mencakup semua bentuk kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas hasil kerja mereka di organisasi. Kompensasi ini dapat berupa tunjangan fisik maupun non-fisik, yang seharusnya sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

2. Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan merujuk pada aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karakteristik pekerjaan ini memainkan peran penting dalam kepuasan kerja.

3. Supervisi

Pengawasan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan yang baik dapat berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan.

4. Peluang Karir

Peluang karir mencakup perencanaan karir individu untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, meningkatkan status, dan mengembangkan keterampilan yang lebih tinggi berdasarkan kinerja mereka.

5. Interaksi dalam Kelompok Kerja

Hubungan dan interaksi antara karyawan dalam lingkungan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang memungkinkan hubungan yang nyaman dan harmonis dapat meningkatkan kepuasan kerja.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja mencakup semua aspek fisik dan psikologis dari lingkungan kerja, serta peraturan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor ini juga berperan dalam pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda:

1. Pekerja Muda

Individu yang baru memasuki dunia kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan mereka yang telah bekerja dalam organisasi yang sama untuk waktu yang lebih lama. Ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ekspektasi tinggi yang dimiliki oleh pekerja muda terhadap organisasi tempat mereka akan bekerja. Namun, kepuasan ini dapat tidak terpenuhi jika pekerjaan yang mereka terima tidak sesuai dengan harapan mereka. Selain itu, lulusan baru juga cenderung memiliki kualifikasi kerja yang lebih tinggi daripada yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut (*overqualified*).

- ### 2. Pekerja Kelas Bawah Mereka mungkin merasa bahwa peluang kerja yang tersedia sangat terbatas, baik untuk diri mereka sendiri maupun anak-anak mereka. Meskipun mereka memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, peluang pekerjaan mereka dapat diambil oleh pekerja muda (Luthans, 2015).

Sebuah kelompok psikolog dari Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an mengembangkan suatu program penelitian yang berkaitan dengan penyesuaian kerja. Program ini menghasilkan kerangka konseptual yang dikenal sebagai Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment*) yang dikemukakan oleh Cascio (2015).

Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment*) ini didasarkan pada hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya. Hubungan ini dimulai ketika individu menyadari kemampuan atau keahlian mereka yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan kerja dalam lingkungan kerja tertentu. Di sisi lain, lingkungan kerja menyediakan insentif seperti gaji, status, hubungan sosial, dan

lainnya yang sesuai dengan kebutuhan individu tersebut. Jika individu berhasil memenuhi kebutuhan kerja mereka, mereka dianggap sebagai pekerja yang memadai dan cenderung bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, jika kebutuhan kerja tidak terpenuhi atau tidak memuaskan, individu berharap mendapatkan evaluasi sebagai pekerja yang tidak memadai. Seorang pekerja yang puas dan memadai diharapkan akan terus melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun, jika ada ketidakseimbangan antara kemampuan dan kebutuhan kerja, hal ini dapat mengakibatkan pengunduran diri, pergantian pekerjaan, pemecatan, atau penurunan jabatan.

Model Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment*) yang dikemukakan oleh Cascio (2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan atau elemen kondisi penguatan yang spesifik dan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability Utilization*): Mengacu pada sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh pekerja digunakan dalam pekerjaan mereka.
2. Prestasi (*Achievement*): Merujuk pada pencapaian atau prestasi yang diperoleh oleh pekerja selama menjalankan tugas pekerjaan.
3. Aktivitas (*Activity*): Melibatkan berbagai jenis aktivitas yang dilakukan oleh pekerja dalam menjalankan pekerjaan mereka.
4. Kemajuan (*Advancement*): Berkaitan dengan perkembangan atau kemajuan yang dapat dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya.
5. Wewenang (*Authority*): Menyangkut tingkat wewenang yang dimiliki oleh pekerja untuk mengambil keputusan atau melakukan tindakan dalam pekerjaan mereka.

6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Terkait dengan sejauh mana kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dianggap adil oleh pekerja.
7. Kompensasi (*Compensation*): Mengacu pada segala bentuk imbalan atau kompensasi yang diberikan kepada pekerja.
8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Melibatkan hubungan dan interaksi dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Berkaitan dengan kemampuan untuk berkreasi dalam menjalankan pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Menyangkut tingkat kemandirian yang dimiliki oleh pekerja dalam melaksanakan tugas mereka.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Termasuk dalam hal nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pekerja dan bagaimana mereka memandang aspek-aspek moral dalam pekerjaan mereka, seperti rasa bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Confession*): Terkait dengan pengakuan atau penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Melibatkan tingkat tanggung jawab yang harus diemban oleh pekerja.
14. Keamanan (*Security*): Berkaitan dengan tingkat rasa aman yang dirasakan pekerja terhadap lingkungan kerja mereka.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Menyangkut perasaan sosial yang dimiliki pekerja terhadap lingkungan kerja mereka.

16. Status Sosial (*Social Status*): Termasuk dalam derajat sosial dan harga diri yang dirasakan oleh pekerja akibat pekerjaan mereka.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relations*): Terkait dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi atau atasan terhadap pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Melibatkan bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Berkaitan dengan variasi atau variasi dalam pekerjaan yang dapat dilakukan oleh pekerja.
20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Terkait dengan kondisi tempat kerja yang dirasakan . oleh pekerja saat menjalankan tugas pekerjaan mereka.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner and Kinicki (2016), terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi dalam pekerjaan. Pemenuhan harapan ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan. Jika harapan melebihi apa yang diperoleh, individu mungkin merasa tidak puas. Sebaliknya, individu akan merasa puas jika mereka mendapatkan manfaat yang melebihi harapan.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja timbul dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan terhadap nilai-nilai individu yang dianggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa diperlakukan dengan adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan faktor genetik individu. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu memiliki peran penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor-faktor penentu kepuasan kerja yang termasuk dalam pertimbangan (Kreitner dan Kinicki, 2016):

1. Sifat Pekerjaan Itu Sendiri (*The Nature of the Work*): Setiap jenis pekerjaan mengharuskan keterampilan khusus sesuai dengan bidangnya. Tingkat kesulitan pekerjaan dan keyakinan individu bahwa keahliannya dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan tersebut dapat memengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan yang dibangun dengan atasan. Kepemimpinan yang bersifat konsisten, seperti adanya perhatian terhadap bawahan, dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang baik mencerminkan sejauh mana atasan membantu pekerja untuk memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Selain itu, kesamaan pandangan hidup dan nilai-nilai dengan atasan juga dapat berperan dalam tingkat kepuasan.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja juga merupakan faktor penentu kepuasan kerja. Ini mencakup interaksi dengan sesama pegawai, baik yang memiliki pekerjaan yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.
4. Promosi Karir (*Career Advancement*): Tingkat kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh adanya peluang untuk naik jabatan atau memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Penghasilan (*Pay*): Penghasilan atau upah yang diterima oleh pegawai merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka, dan ini juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

D. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara:

1. Mengubah Struktur Kerja: Ini dapat mencakup perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan berpindah dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Selain itu, pemekaran tugas (*job enlargement*) juga bisa diterapkan, yaitu memperluas tugas pekerjaan dengan tambahan berbagai tugas. Ini bertujuan untuk membuat pekerja merasa lebih berperan dalam organisasi.
2. Mengubah Struktur Pembayaran: Perubahan dalam sistem pembayaran dapat mencakup pembayaran berdasarkan keahlian (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Pembayaran berdasarkan jasa (*merit pay*) adalah sistem

pembayaran yang menggaji pekerja berdasarkan kinerja mereka, dengan pencapaian finansial yang didasarkan pada hasil yang diperoleh oleh individu. Ada juga sistem pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (*Gainsharing*), di mana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

3. Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, yang memungkinkan pekerja memiliki lebih banyak kendali atas aktivitas harian mereka. Ini penting terutama bagi pekerja yang bekerja di daerah padat, yang mungkin memiliki kesulitan dalam bekerja pada waktu yang tetap, atau bagi mereka yang memiliki tanggung jawab keluarga, seperti anak-anak. Salah satu pendekatan adalah "pekerjaan mingguan yang dipadatkan" (*compressed work week*), di mana jumlah pekerjaan per hari dikurangi, tetapi jumlah jam kerja per hari ditingkatkan. Ini memungkinkan pekerja memiliki waktu luang yang lebih untuk liburan. Pendekatan lain adalah sistem penjadwalan yang mengizinkan pekerja menjalankan sejumlah jam tertentu per minggu (*Flextime*), tetapi tetap memberikan fleksibilitas dalam kapan mereka memulai dan mengakhiri pekerjaannya.
4. Program Dukungan Karyawan: Perusahaan dapat menyelenggarakan berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), pembagian keuntungan (*profit sharing*), dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

E. Indikator Kepuasan Kerja

Robbins (2018) memberikan beberapa indikator kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Promosi
- 4) Pengawasan
- 5) Rekan kerja

2.1.3 *Work-Life Balance*

A, Pengertian *Work-Life Balance*

Greenhaus et al. (2003) mendefinisikan work-life balance sebagai suatu kondisi keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, di mana individu mampu terlibat secara penuh dalam kedua domain tersebut dan merasa puas dengan peran yang dijalankannya. Keseimbangan ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga dengan tingkat kepuasan yang diperoleh dari keterlibatan dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga. Individu dikatakan memiliki work-life balance apabila mereka merasa mampu memberikan kontribusi yang bermakna serta memperoleh penghargaan yang sepadan dari kedua domain tersebut.

Selanjutnya, Kalliath dan Brough (2008) memandang work-life balance sebagai persepsi karyawan bahwa aktivitas pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dapat berjalan secara selaras serta saling mendukung pertumbuhan pribadi sesuai dengan prioritas hidup masing-masing. Pandangan ini diperkuat oleh Fisher (2009) yang

menyatakan bahwa work-life balance merupakan upaya individu dalam mengatur dan menyeimbangkan berbagai peran yang dijalani dengan membagi waktu dan energi secara efektif antara tanggung jawab pekerjaan dan kewajiban pribadi atau keluarga, sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu.

Schermerhorn (2008) menjelaskan bahwa work-life balance adalah kemampuan pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Konsep ini menekankan pentingnya pengelolaan waktu, energi, dan komitmen agar individu tidak hanya berhasil dalam karier, tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan emosional, sosial, dan fisik di luar pekerjaan. Keseimbangan ini dinilai penting untuk mencegah stres dan kelelahan kerja yang berlebihan, serta berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

Delecta (2011) mengartikan work-life balance sebagai kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, komitmen keluarga, serta tanggung jawab lainnya di luar pekerjaan. Definisi ini menekankan bahwa work-life balance tidak semata-mata berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, melainkan juga mencakup kemampuan individu dalam mengelola berbagai tuntutan dan harapan dari kedua aspek tersebut secara efektif. Sejalan dengan itu, Susi dan Jawaharrani (2011) menyatakan bahwa work-life balance merupakan upaya untuk mencapai kepuasan dalam tiga domain utama kehidupan, yaitu pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi, sehingga individu dapat merasakan kesejahteraan dan harmoni dalam keseluruhan aspek kehidupannya.

Saina et al. (2016) memaknai work-life balance sebagai keseimbangan kehidupan individu dalam menjalankan peran ganda antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Sementara itu, Wambui et al. (2017) menekankan work-life balance sebagai pemberian fleksibilitas kerja kepada karyawan agar mereka mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan minat dan kewajiban di luar pekerjaan. Selanjutnya, Lumunon et al. (2019) mendefinisikan work-life balance sebagai kondisi di mana individu mampu mengatur waktu secara efektif antara pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kepentingan pribadi.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, work-life balance dapat disimpulkan sebagai kondisi keseimbangan yang memungkinkan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Keseimbangan ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga dengan kemampuan mengatur energi, peran, dan tanggung jawab sehingga individu dapat terlibat secara optimal serta merasakan kepuasan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan di luar pekerjaan. Dengan tercapainya work-life balance, individu diharapkan mampu menjalankan berbagai peran secara efektif tanpa menimbulkan konflik peran, stres, atau kelelahan yang berlebihan, sehingga berdampak positif terhadap kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kinerja.

B. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Utami dan Yuniarti (2010), terdapat beberapa aspek atau faktor yang mendorong terciptanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, di antaranya:

1. *Comfort value* (Nilai Kenyamanan). Nilai kenyamanan merupakan faktor penting yang mendorong tercapainya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Ketika seseorang merasa nyaman dengan lingkungan kerja atau rutinitas harian mereka, hal ini membantu mereka memahami dengan lebih baik tugas-tugas yang harus dilakukan dan mengatasi konflik yang mungkin timbul. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat mengatur ruang kerja atau meja kerjanya sedemikian rupa sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan efisien dan efektif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, individu cenderung lebih fokus dan produktif dalam pekerjaannya, serta dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul. Oleh karena itu, nilai kenyamanan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.
2. *Religious value* (Nilai religiusitas). Nilai religiusitas memiliki peran penting dalam mendorong keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Dengan memiliki keyakinan yang kuat kepada Tuhan, seseorang dapat melakukan refleksi diri secara teratur dan menerima segala kondisi yang dihadapi dengan lapang dada. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat meluangkan waktu sejenak sebelum memulai suatu pekerjaan untuk melakukan ibadah, seperti berdoa atau menjalankan ibadah ritual lainnya sesuai dengan keyakinan agamanya. Tindakan ini membantu mereka menenangkan pikiran dan menjaga keseimbangan spiritual, sehingga dapat lebih siap dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka. Dengan demikian, nilai religiusitas tidak hanya memberikan dukungan moral dan spiritual,

tetapi juga menjadi sumber ketenangan dan kekuatan dalam menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari.

3. *Achievement value* (Nilai prestasi). Nilai prestasi memainkan peran penting dalam membentuk keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Ketika seseorang memiliki dorongan untuk mencapai prestasi, mereka menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk membantu menyelesaikan masalah yang muncul dalam kehidupan sehari-hari dengan cara yang fleksibel. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat menggunakan pengetahuan dan pemahaman mereka tentang manajemen waktu untuk mengatur jadwal kerja mereka dengan lebih efisien. Dengan memiliki kemampuan ini, mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih fleksibel dan cepat, memungkinkan mereka untuk memiliki waktu lebih banyak untuk hal-hal yang penting di luar pekerjaan, seperti berkumpul bersama keluarga atau mengejar hobi. Oleh karena itu, nilai prestasi tidak hanya membantu individu mencapai kesuksesan dalam karier mereka, tetapi juga mendukung terciptanya keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan profesional.

C. Manfaat *Work-Life Balance*

Menurut Paulose dan Sudarsan (2014), pencapaian keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*Work-Life Balance*) menghasilkan beberapa hasil atau manfaat, diantaranya adalah:

1. Menurunkan *turnover*. Telah terbukti bahwa *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat pergantian karyawan. Korelasi ini bersifat negatif,

yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin rendah tingkat pergantian karyawan.

2. Menurungi absensi. Sejumlah penelitian telah menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara *work-life balance* dan tingkat ketidakhadiran karyawan di tempat kerja. Hubungan ini cenderung negatif, yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki seorang karyawan, semakin rendah tingkat ketidakhadirannya.
3. Kepuasan kerja. Studi-studi terdahulu telah menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja. Para karyawan yang mencapai tingkat *work-life balance* yang optimal cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga.
4. Komitmen terhadap organisasi. *Work-life balance* juga berkorelasi positif dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi.
5. Kinerja karyawan. Kinerja Kerja *Work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja seorang karyawan. Karyawan yang mencapai tingkat *work-life balance* yang optimal cenderung menunjukkan kinerja kerja yang baik.

D. Dimensi *Work-Life balance*

Menurut Fisher, et al (2009), *work-life balance* terdiri dari empat dimensi utama yang membentuknya, yakni:

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

Work Interference With Personal Life (WIPL) merupakan dimensi yang mengukur sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Contohnya, beban kerja yang berlebihan atau jadwal yang tidak teratur dapat membuat individu kesulitan dalam mengatur waktu untuk aktivitas dan komitmen pribadi, seperti berkumpul bersama keluarga atau mengejar hobi. Dalam dimensi ini, penting untuk memperhatikan bagaimana pengaturan dan lingkungan kerja dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta upaya untuk mengurangi gangguan yang mungkin timbul dari pekerjaan terhadap aspek-aspek lain dalam kehidupan individu.

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

Personal Life Interference With Work (PLIW) adalah dimensi yang menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang memengaruhi kinerja pekerjaannya. Contohnya, jika seseorang mengalami masalah atau stres dalam kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mempengaruhi fokus dan produktivitasnya saat bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memperhatikan bagaimana masalah-masalah pribadi dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mental karyawan di tempat kerja, serta untuk mengembangkan strategi dan dukungan yang tepat untuk membantu individu mengatasi tantangan tersebut agar dapat tetap produktif dan efektif dalam pekerjaannya.

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

Personal Life Enhancement Of Work (PLEW) adalah dimensi yang menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Sebagai contoh, jika seseorang merasa bahagia dan puas dengan

kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mempengaruhi suasana hati dan motivasi mereka saat bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana aspek-aspek positif dalam kehidupan pribadi seseorang dapat berkontribusi terhadap produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja.

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

Work Enhancement of Personal Life (WEPL) adalah dimensi yang menunjukkan seberapa jauh pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Sebagai contoh, kemampuan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan mereka dapat memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan keterampilan tersebut dalam aspek-aspek kehidupan sehari-hari di luar pekerjaan.

E. Indikator Work-Life Balance

Pangemanan et al (2017) memberikan beberapa indikator untuk mengukur *work-life balance* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu (*Time balance*) mengacu pada pembagian waktu individu untuk kegiatan pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.
2. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*) merujuk pada tingkat keterlibatan emosional dan komitmen individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.
3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*) mengacu pada tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Dessler (2015), kinerja atau prestasi kerja pegawai merupakan tingkat pencapaian yang diharapkan dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Definisi ini menegaskan bahwa setiap pegawai memiliki standar kinerja tertentu yang dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan dalam bekerja, sehingga pencapaian kinerja dapat dinilai berdasarkan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Selanjutnya, Rivai (2018) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh individu sebagai bentuk prestasi kerja sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diembannya dalam organisasi. Pandangan ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari perilaku kerja sehari-hari yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja mencerminkan seberapa baik dan seberapa banyak pekerjaan dapat diselesaikan oleh pegawai.

Lebih lanjut, Mathis dan Jackson (2019) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengertian ini menunjukkan bahwa kinerja mencerminkan kontribusi pegawai terhadap organisasi, baik dalam bentuk tindakan positif maupun kelalaian yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Sementara itu, Gibson dkk. (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan ukuran yang digunakan untuk membandingkan hasil

pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, sehingga kinerja menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana pegawai mampu memenuhi harapan dan standar organisasi.

Berdasarkan pandangan Dessler (2015), Rivai (2018), Mangkunegara (2018), Mathis dan Jackson (2019), serta Gibson dkk. (2019), dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang tercermin melalui perilaku kerja nyata serta menjadi ukuran keberhasilan pegawai dalam memenuhi standar dan tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menggambarkan apa yang dihasilkan oleh pegawai, tetapi juga bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan sesuai dengan harapan organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2019), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.

4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

D. Penilaian Kinerja Pegawai

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk

menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks, sehingga sulit dalam menentukan ukuran output yang pasti. Sedangkan menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri,

dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam keidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuannya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.

2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

G. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu
 - a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
 - b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
 - c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari pemimpin atau penilai karyawan yang

bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.

- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
 - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan

- c. Pendekatan *management by objectives* (MBO), metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

H. Bias Dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Halo effect*

Halo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam

evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

I. Indikator Kinerja Pegawai PRO PATRIA

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativity*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Sudarso et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect Of Competency On Employee Performance at PT. Steelforce Indonesia In Jakarta.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Steelforce Indonesia di Jakarta. Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan jumlah sampel 54 orang responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini variabel kompetensi diperoleh skor rata-rata 3.761 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh skor rata-rata 3,783 dengan kriteria baik. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Martini, et. al. (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension.*” Objek penelitian adalah karyawan tenun ikat di Kabupaten Klungkung dengan jumlah sampel 112 responden. Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural-partial least square (SEM-PLS). Hasil analisis data ditemukan membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan berperan sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

3. Krisnawati dan Bagia (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif kausal. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT Sapta Prima Cargo dan objek dalam penelitian ini yaitu variabel kompetensi kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan pada penelitian adalah semua karyawan PT Sapta Prima Cargo yang berjumlah 40 orang. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah berupa kuesioner yang akan diberikan skor berdasarkan skala likert. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier sederhana yang menyangkut satu variabel terikat dan satu variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Aulia (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 114 karyawan dan besarnya sampel 89 orang yang diperoleh berdasarkan rumus Slovin. Pengumpulan data dalam penelitian ini memakai kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 5. Alat analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1) Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.

Hamatek Indo; 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo; 3) Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo.

5. Kartika dan Sugiarto (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran.” Penelitian ini dilakukan di Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Sampel dalam penelitian ini adalah staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai administrasi perkantoran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang tepat tentang seberapa jauh staf tingkat kompetensi staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana, juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat kompetensi pegawai dan hubungannya dengan kinerja kerja mereka. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelolaan sumber daya Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) dalam mengembangkan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya tenaga administrasi UKSW.
6. Inzani dan Yuliani (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN (Aparatur Sipil Negara) Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat yang

berjumlah 69 orang. Oleh karena populasi relative kecil, maka penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan variabel kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Pandaleke (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Pada inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara).” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara). Populasi penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara yang berjumlah 31 orang, dimana keseluruhan pegawai menjadi sampel penelitian. Skala instrumen penelitian menggunakan skala likert. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya variabel kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penulis menyarankan agar Inspektorat kabupaten Minahasa Tenggara meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang studinya serta

mengikut sertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan Tupoksinya.

8. Rande (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.” Tujuan dari penelitian ini; (1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara secara simultan; (2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. Jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif. Staf penelitian populasi pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara berjumlah 38 orang yang diambil dengan menggunakan teknik sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier. Hasilnya menunjukkan; (1) pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skills), Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 78,9% dengan tingkat kompetensi hubungan antara kinerja karyawan “sangat kuat”. Artinya dengan meningkatnya kompetensi maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara; (2) pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan

Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skills). Sebagai hasil statistik deskriptif menunjukkan sifat-sifat dimensi (traits) memperoleh proporsitinggi, sedangkan dimensi yang lebih rendah adalah pengetahuan dan keterampilan.

9. Martini, et al (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui dimensi mediasi komitmen organisasi. Objek penelitian adalah karyawan tenun ikat di Kabupaten Klungkung dengan jumlah sampel sebanyak 112 responden. Teknik analisis data menggunakan pemodelan persamaan struktural-partial least square (SEM-PLS). Hasil analisis data menunjukkan bahwa dimensi kompetensi karyawan dan komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan bertindak sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan.
10. Azhari et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.” Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dijadikan sampel

penelitian. Teknik analisa data yang dipergunakan adalah analisa regresi linier berganda, Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

11. Paparang et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja kinerja pegawai PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu sebanak 52 orang karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linier berganda dan dari hasil analisa data diperoleh hasil yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
12. Adha et al (2019) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang.” Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket. Adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana besarnya sampel sama dengan besarnya populasi, yaitu sebanyak 65 orang pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Teknik analisis data mempergunakan Analisis Regresi Linier Berganda untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang.

13. Hendrayana et al (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi pada PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar dengan jumlah sebanyak 86 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi sebanyak 86 orang seluruhnya dijadikan sampel. Hasil analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
14. Egenius et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan.*” Penelitian ini bertujuan untuk 1) mendeskripsikan Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan. 2) menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 3) untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas. 4) untuk menganalisis pengaruh pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan. 5) untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening di Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Sampel dalam penelitian ini adalah 68 karyawan. Teknik

analisis menggunakan analisis jalur. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Selain itu loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas. Loyalitas memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

15. Nariah (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Mega Sentosa Prima in Jakarta.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Sentosa Prima di Jakarta. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 42,1%, pengujian hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau $(8,335 > 1,989)$. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,4%, uji hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau $(8,764 > 1,989)$. Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 53,2%, uji hipotesis diperoleh F hitung $>$ F tabel atau $(53,979 > 2,770)$.
16. Kuncorowati, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect Of Job Satisfaction And Employee Loyalty On Employee Performance.*" Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap karyawan pertunjukan di Hotel Ros-In Yogyakarta. Responden dalam penelitian

ini adalah karyawan Ros-In Hotel. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 50 responden. Pengambilan sampel dilakukan oleh teknik pengambilan sampel secara purposif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan SPSS sebagai alat analisis. Berdasarkan hasil pengujian data menunjukkan bahwa: 1) Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ros-In Hotel Yogyakarta. 2) Loyalitas karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Ros-In Hotel pada Yogyakarta. 3) Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta.

17. Syardiansah, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 42 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu sampling jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan analisis koefisien determinasi. Persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini $Y = 2,984 + 0,460X_1 + 0,203X_2$. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur. Hal ini dibuktikan dari uji t diperoleh nilai t sebesar $0,029 < 0,05$. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur. Hal ini dibuktikan dari uji t diperoleh nilai t sebesar $0,035$

$< 0,05$. Kepuasan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel Kabupaten Aceh Timur. Hal ini dibuktikan dari uji F dimana $F \text{ sig } 0,034 < 0,05$. Dari hasil analisis koefisien determinasi dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan The Royal Hotel di Kabupaten Aceh Timur sebesar 58,6%. Sedangkan sisanya sebesar 41,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

18. Hartika, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review.*” Tujuan penulisan artikel ini adalah tinjauan literatur naratif sebanyak 3 (tiga) artikel yang membahas tentang pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan merangkum artikel-artikel yang telah diterbitkan sebelumnya tanpa adanya kritik terhadap artikel yang diulas. Dalam mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, perusahaan perlu memperhatikan salah satunya adalah menghasilkan data yang tidak konsisten atau terkadang tidak mencapai target produksi, hal ini antara lain disebabkan oleh dua indikasi lemahnya kepuasan kerja dan loyalitas kerja. loyalitas yang berdampak pada kinerja pegawai yang kurang diperhatikan. Hasil peninjauan menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja dari 3 artikel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
19. Hayati, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance (Study at PT.Jepe Press Media Utama).*” Sumber daya manusia merupakan aset penting yang harus dikelola

dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Menjaga motivasi karyawan sangatlah penting karena motivasi mendasari setiap individu untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka pegawai akan lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan perlu memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja dengan melalui Pelatihan, Kesejahteraan, Motivasi Kerja, Promosi, dan Gaji, Rekan Kerja, Atasan, Pekerjaan, Lingkungan Kerja, dan target, tepat waktu, kualitas kerja yang digunakan oleh perusahaan. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian analisis korelasi. Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi, namun menggambarkan suatu kondisi sebagaimana adanya. Lokasi penelitian diambil oleh seluruh karyawan PT Jepe Press Media Utama. Beberapa indikator Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, dan Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, variabel motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jepe Tekan Media Utama.

20. Arifin dan Muharto (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Worklife Balance* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan).” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan dampak variabel *worklife balance* (keseimbangan kehidupan kerja) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data, melibatkan 40 responden dari PT. Livia Mandiri Sejati. Survei dilakukan dengan

menyebarkan kuesioner kepada karyawan tersebut. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

21. Asari (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada BPJSTK Surabaya Karimunjawa. Survei ini merupakan pendekatan kuantitatif terhadap 30 karyawan. Analisis statistik penelitian ini adalah PLS (Partial Least Square) dengan software PLS 3.0. Skala Likert digunakan sebagai skala pengukuran. Hasil survei menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *work-life balance* juga berdampak pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap karyawan, hal ini menyebabkan perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya melalui aspek-aspek yang membuat karyawan merasa puas. Kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan.
22. Lukmiati, et al. (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak – Sukabumi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak *Work Life Balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan staf produksi PT. Muara Tunggal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data, melibatkan 46 responden yang diambil

melalui survei menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel ini menjelaskan sebanyak 61,6% dari variasi kinerja karyawan, sedangkan 38,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

23. Hasugian, et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara *Work-Life Balance* Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Ciptamoda Gemilang.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja sebagai pramuniaga di toko PT Kurnia Ciptamoda Gemilang di pulau Sumatera. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling dengan jumlah responden sebanyak 38 karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer dengan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang.

24. Dwitanti, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work-life balance on employee performance through work stress and workload.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja dan beban kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Brawijaya. *Work-life balance* merupakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh

karyawan. Stres kerja mengacu pada tingkat tekanan dan ketegangan yang dialami oleh pegawai akibat tuntutan pekerjaan yang berat, sedangkan beban kerja merupakan beban kerja yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Cabang Brawijaya. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Brawijaya.

25. Aisya, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Life Balance on Employee Performance in Manufacture Companies (Case Study at PT. Gemilang Mitra Sejahtera)*.” Penelitian dilakukan di PT. Gemilang Mitra Sejahtera dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Sampel dalam penelitian ini karyawan PT. Gemilang Mitra Sejahtera sebanyak 50 orang. Analisa data menggunakan linier regresi berganda dengan bantuan program SPSS.. Hasil penelitian membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
26. Ramansyah, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Life Balance and Work Engagement on Employee Loyalty and Performance.*” Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *work-engagement* terhadap loyalitas dan kinerja karyawan pada sebuah kedai kopi di kota Malang. Persaingan antar pengusaha kafe semakin ketat sehingga pertumbuhan kedai kopi juga semakin pesat, dan karyawan dituntut untuk selalu

mengembangkan kinerjanya serta meningkatkan produktivitas dan loyalitas dalam bekerja yang berujung pada kinerja kedai kopi. Kinerja Coffeeshop harus memperhatikan work-life balance dan work-engagement karyawan sebagai faktor penting untuk mengambil kebijakan dalam menjaga produktivitas kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan sampel penelitian sebanyak 54 karyawan yang dipilih dengan teknik random sampling. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife-balance* dan *work-engagement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam bekerja pada kedai kopi di kota Malang.

27. Efendi dan Yusuf (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Influence of competence, compensation and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable in the environment of indonesian professional certification authority.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di lingkungan BNSP. Data dikumpulkan melalui pengisian kuesioner oleh 134 karyawan BNSP dengan berbagai latar belakang pekerjaan. Metode analisis yang digunakan adalah kuantitatif dengan Pendekatan Analisis Jalur Model Persamaan Struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan, sedangkan kompensasi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompensasi terbukti memiliki pengaruh positif yang

signifikan, sedangkan **kompetensi dan motivasi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan**. Kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ini membuktikan bahwa jika ada peningkatan kepuasan kerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Kompetensi dan motivasi secara tidak langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan, sedangkan kompensasi secara tidak langsung memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

28. Fauziek dan Yanuar (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang real estate berskala multinasional. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Data yang diperoleh dilakukan dari hasil penyebaran kuesioner melalui google form dengan menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Pengolahan data yang telah terkumpul dilakukan dengan program SmartPLS. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, **Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

29. Irwandi dan Sanjaya (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Work-Life Balance dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda).” Penelitian ini mempunyai tujuan melihat pengaruh work life balance dan work engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian asosiatif dipergunakan pada penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif yang sifatnya kausal. Sampel yang dipakai sejumlah 80 responden yang merupakan karyawan Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda dengan menggunakan sampel non-probability Sampling melalui purposive sampling. Data dianalisis melalui analisis jalur dibantu aplikasi SPSS versi 26. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwasannya dijumpai pengaruh variabel work life balance terhadap kepuasan kerja secara signifikan, dijumpai pengaruh variabel work engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan, **tidak dijumpai pengaruh variabel work life balance terhadap kinerja karyawan** secara signifikan, dijumpai variabel work engagement terhadap kinerja karyawan secara signifikan, variabel work life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, variabel work engagement tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara signifikan.