



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# KEPUASAN KERJA BERBASIS WORK LIFE BALANCE DAN MOTIVASI

Rotua Sri Linda Sitompul S.E.  
Sri Indah Lestari S.E.  
Dedy Dwi Arseto S.E., M.M,

Prof. Dr. Rusiadi, S.E., M.Si,  
Prof. Dr. Cia Cai Cen, M.Si, CMA  
Limega Candrasa, S.S., S.E., M.Si, CMA



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# KEPUASAN KERJA BERBASIS WORK LIFE BALANCE DAN MOTIVASI

Rotua Sri Linda Sitompul S.E.  
Sri Indah Lestari S.E.  
Dedy Dwi Arseto S.E., M.M,

Prof. Dr. Rusiadi, S.E., M.Si,  
Prof. Dr. Cia Cai Cen, M.Si, CMA  
Limega Candrasa, S.S., S.E., M.Si, CMA

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# KEPUASAN KERJA BERBASIS WORK LIFE BALANCE DAN MOTIVASI

## Penulis

Rotua Sri Linda Sitompul S.E.

Sri Indah Lestari S.E.

Dedy Dwi Arseto S.E., M.M,

Prof. Dr. Rusiadi, S.E., M.Si,

Prof. Dr. Cia Cai Cen, M.Si, CMA

Limega Candrasa, S.S., S.E., M.Si, CMA

## Penerbit

**PT. Radja Intercontinental Publishing**



## Diterbitkan oleh:

PT. Radja Intercontinental Publishing

**KEPUASAN KERJA BERBASIS WORK LIFE BALANCE  
DAN MOTIVASI**

**PENERBIT  
PT. RADJA INTERCONTINENTAL PUBLISHING  
(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)**

**SERTIFIKAT IKAPI**



**No.032/DIA/2023**

**Alamat Redaksi:**

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,  
Kota Lhokseumawe  
Telp. 081269223511

**Email:**

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit

# KEPUASAN KERJA BERBASIS WORK LIFE BALANCE DAN MOTIVASI

**ISBN** :  
978-623-89542-4-7

**Penulis** :  
Rotua Sri Linda Sitompul S.E.  
Sri Indah Lestari S.E.  
Dedy Dwi Arseto S.E., M.M,  
Prof. Dr. Rusiadi, S.E., M.Si,  
Prof. Dr. Cia Cai Cen, M.Si, CMA  
Limega Candrasa, S.S., S.E., M.Si, CMA

**Editor** :  
Rahmat Idhami, S.Tr.t

**Penyunting** :  
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

**Desain sampul dan tata letak** :  
Rahmat Idhami, S.Tr.t  
(Sumber Gambar: Freepik.com)

**Tanggal Terbit:**  
Desember 2024

**Jumlah Halaman** :  
134

**Penerbit:**



PT. Radja Intercontinental  
Publishing

## KATA PENGANTAR

Kepuasan kerja karyawan memang memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kemajuan perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, Karyawan cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat terhadap perusahaan, serta motivasi yang besar untuk memberikan kontribusi maksimal.. menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Salah satu hal yang diperlukan dalam Buku ini menjelaskan kepuasan kerja berdasarkan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) dan motivasi. Topik ini sangat penting karena setiap hubungan yang diantara keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional seseorang dengan tingkat kepuasan kerja mereka, serta bagaimana motivasi berperan dalam persamaan tersebut.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak - pihak yang telah memberikan dukungan atas tersusunnya buku ini. Kritik dan saran yang dapat meningkatkan kualitas buku ini akan sangat kami hargai. Akhirnya semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Lhokseumawe, Desember 2024

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Peraturan Hak Cipta .....	iii
Halaman Sampul.....	iv
Halaman Penerbit.....	v
Balik Halaman Judul.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Bab I Konsep Dan Ruang Lingkup Kepuasan Kerja .....	1
Bab II Indikator Dan Faktor Kepuasan Kerja.....	15
Bab III Konsep Dan Ruang Lingkup Work Life Balance .....	26
Bab IV Indikator Dan Faktor Work Life Balance .....	38
Bab V Konsep Dan Ruang Lingkup Motivasi .....	57
Bab VI Indikator Dan Faktor Motivasi.....	81
Bab VII Studi Kasus Peran Kepemimpinan Direktif, Beban Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pegawai Di Perguruan Tinggi Swasta Ditebing Tinggi.....	110
Daftar Pustaka .....	135
Profil Penulis.....	138

---

# BAB I

## KONSEP DAN RUANG LINGKUP

### KEPUASAN KERJA

---



Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Menurut (Afandi, 2018) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Sedangkan menurut (Nuraini, 2015), kepuasan kerja adalah kegiatan yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. (Malayu Hasibuan, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah sikap emosional yang menunjukkan rasa senang dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakan olehnya. Dengan kata lain menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan memang memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kemajuan perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, Karyawan cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat terhadap perusahaan, serta motivasi yang besar untuk

memberikan kontribusi maksimal. Beberapa alasan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada kemajuan perusahaan:

### **1. Produktivitas yang Lebih Tinggi**

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Kepuasan kerja meningkatkan semangat Karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan. Karyawan cenderung menunjukkan performa yang konsisten karena memiliki sikap positif terhadap pekerjaan. Produktivitas yang tinggi ini memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian target perusahaan, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Misalnya, karyawan yang puas cenderung lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah atau menemukan cara baru untuk meningkatkan efisiensi kerja. Dalam perusahaan manufaktur, hal ini dapat berupa ide-ide inovatif untuk mengurangi biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas. Dalam sektor jasa, karyawan yang puas biasanya memberikan layanan yang lebih ramah dan

membantu, yang meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas Karyawan terhadap perusahaan.

## **2. Penurunan Tingkat Turnover**

Salah satu masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi atau turnover. Turnover dapat mengganggu stabilitas operasional dan menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut dan melatih karyawan baru. Namun, karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Karyawan memiliki rasa memiliki (sense of belonging) yang kuat terhadap organisasi dan merasa bahwa kebutuhan serta harapan Karyawan terpenuhi di tempat kerja. Turnover yang rendah memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Selain mengurangi biaya rekrutmen, perusahaan juga dapat mempertahankan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang berpengalaman. Karyawan yang bertahan lebih lama biasanya memiliki pemahaman yang lebih

mendalam tentang budaya perusahaan dan proses kerja, sehingga dapat bekerja dengan lebih efisien.

### **3. Kualitas Layanan atau Produk yang Lebih Baik**

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan Karyawan cenderung memberikan perhatian lebih terhadap detail dan kualitas pekerjaan Karyawan. Dalam sektor jasa, misalnya, karyawan yang puas sering kali memberikan layanan pelanggan yang lebih baik. Karyawan lebih sabar, empati, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan membantu perusahaan membangun reputasi yang baik di pasar. Di sisi lain, dalam sektor manufaktur atau produksi, karyawan yang puas biasanya lebih teliti dalam menjalankan tugas Karyawan, sehingga mengurangi tingkat kesalahan atau cacat produk. Kualitas produk yang konsisten tidak hanya memuaskan pelanggan tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

### **4. Lingkungan Kerja yang Lebih Positif**

Kepuasan kerja juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa puas, Karyawan cenderung

memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang harmonis, di mana karyawan dapat bekerja sama dengan efektif tanpa adanya konflik yang tidak perlu. Lingkungan kerja yang positif juga meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas Karyawan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas sering kali menjadi sumber ketegangan di tempat kerja. Karyawan mungkin menunjukkan sikap yang tidak kooperatif atau bahkan menciptakan konflik yang dapat mengganggu kinerja tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, menciptakan kepuasan kerja tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga untuk tim dan organisasi secara keseluruhan.

#### **5. Loyalitas Karyawan yang Kuat**

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas biasanya memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan tidak hanya ingin tetap bekerja di perusahaan, tetapi juga bersedia untuk berkontribusi lebih banyak demi kemajuan

perusahaan. Loyalitas ini sangat penting, terutama dalam situasi yang penuh tantangan, seperti perubahan besar dalam organisasi atau kondisi pasar yang sulit. Loyalitas karyawan juga berkontribusi pada keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Karyawan yang loyal sering kali menjadi duta merek (brand ambassador) yang baik, yang membantu menarik bakat baru ke perusahaan dan memperkuat citra perusahaan di mata publik.

#### **6. Pengaruh Positif pada Inovasi dan Perkembangan Perusahaan**

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Karyawan tidak hanya sekadar menjalankan tugas rutin tetapi juga mencari cara untuk meningkatkan proses kerja dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Ketika perusahaan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan puas, Karyawan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam inisiatif inovasi.

Sebagai contoh, perusahaan teknologi besar seperti Google atau Apple dikenal karena budaya kerja Karyawan yang menghargai kepuasan

karyawan. Hal ini memungkinkan Karyawan untuk menarik talenta terbaik dan menciptakan produk-produk inovatif yang mendominasi pasar.

## **7. Dampak Jangka Panjang terhadap Keberlanjutan Perusahaan**

Kepuasan kerja karyawan juga berdampak pada keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih stabil dan mampu bertahan di pasar yang kompetitif. Karyawan tidak hanya menarik dan mempertahankan karyawan berbakat tetapi juga membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dan mitra bisnis.

Dalam jangka panjang, kepuasan kerja karyawan dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Ketika karyawan merasa puas, karyawan cenderung berbicara positif tentang perusahaan, yang membantu membangun reputasi perusahaan di mata calon karyawan dan pelanggan. Nitisemito (2019) menjelaskan bahwa suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja :

## 1. **Pekerja akan lebih cepat diselesaikan**

Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan memiliki semangat dan motivasi untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien. Ketika karyawan merasa puas, karyawan cenderung menikmati pekerjaan karyawan, sehingga lebih fokus dan terorganisir dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini berbanding terbalik dengan situasi di mana karyawan merasa tidak puas, yang sering kali menyebabkan penurunan semangat dan kecenderungan untuk menunda-nunda pekerjaan.

Menurut Herzberg (1966), kepuasan kerja berasal dari faktor-faktor intrinsik seperti rasa tanggung jawab, pencapaian, dan pengakuan. Ketika pekerjaan dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan akan merasa dihargai, yang pada akhirnya memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat. Selain itu, pekerjaan yang diselesaikan dengan cepat juga mengurangi akumulasi beban kerja, sehingga mencegah stres yang berlebihan pada karyawan.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang puas dengan lingkup kerja dan dukungan dari atasan akan lebih

termotivasi untuk menyelesaikan laporan dengan tepat waktu. Situasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi individu tetapi juga mendukung keberhasilan tim dan perusahaan secara keseluruhan.

## **2. Kerusakan akan dapat dikurangi**

Kerusakan yang dapat terjadi bukan hanya dalam bentuk fisik, seperti kerusakan pada alat atau produk, tetapi juga kesalahan administratif atau pengambilan keputusan yang buruk. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karyawan memiliki keinginan untuk memberikan yang terbaik, sehingga risiko kerugian bagi perusahaan dapat diminimalkan.

Sebagai tambahan, lingkungan kerja yang mendukung juga dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap keselamatan dan prosedur kerja yang benar. Misalnya, di sebuah pabrik manufaktur, karyawan yang puas lebih mungkin mengikuti protokol keselamatan kerja, yang tidak hanya mengurangi risiko kerusakan tetapi juga menjaga keselamatan karyawan sendiri.

## **3. Absensi dapat diperkecil**

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki korelasi langsung dengan rendahnya tingkat absensi

karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan karyawan lebih bersemangat untuk hadir dan menjalankan tugas sehari-hari. Karyawan memiliki rasa keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa kehadiran karyawan memberikan dampak yang positif.

Absensi yang tinggi biasanya menjadi tanda adanya ketidakpuasan kerja, baik karena kondisi kerja yang tidak nyaman, hubungan yang kurang harmonis, atau ketidaksesuaian dengan ekspektasi karyawan. Ketika perusahaan berhasil menciptakan suasana kerja yang kondusif, karyawan cenderung mengurangi absensi yang tidak perlu.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang memberikan fasilitas kesehatan, cuti yang fleksibel, dan lingkungan kerja yang suportif akan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini memotivasi karyawan untuk hadir secara konsisten dan memberikan kontribusi optimal. Dengan absensi yang rendah, perusahaan juga dapat menghindari gangguan operasional dan biaya tambahan untuk mengelola kekurangan tenaga kerja.

#### **4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil**

Karyawan yang puas dengan pekerjaan karyawan cenderung lebih loyal kepada perusahaan. Kepuasan kerja menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional, yang pada akhirnya mengurangi keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Hal ini penting bagi perusahaan karena tingkat turnover yang tinggi tidak hanya merugikan secara finansial tetapi juga memengaruhi stabilitas tim kerja. Menurut teori Job Embeddedness, karyawan yang merasa terikat secara emosional, sosial, dan finansial dengan perusahaan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan karyawan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam memperkuat keterikatan ini.

Selain itu, biaya yang terkait dengan rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru dapat ditekan jika perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang ada. Misalnya, jika seorang karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan penghargaan yang adil, kesempatan promosi, dan pengembangan karier yang jelas, karyawan akan lebih memilih untuk tetap tinggal dibandingkan mencari pekerjaan lain.

## 5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Kepuasan kerja menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan semangat yang tinggi, mengambil inisiatif, dan memberikan kinerja terbaik karyawan. Karyawan merasa bahwa kontribusi karyawan diakui dan dihargai, yang memotivasi karyawan untuk terus berkembang dan memberikan hasil yang maksimal.

Menurut Maslow (1943), kebutuhan aktualisasi diri menjadi pendorong utama bagi individu yang puas. Ketika kebutuhan ini terpenuhi di tempat kerja, karyawan akan mencapai potensi tertinggi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, suasana kerja yang positif juga mendorong kolaborasi yang lebih baik di antara karyawan, sehingga meningkatkan efisiensi tim dan perusahaan.

Sebagai contoh, dalam sebuah tim proyek, karyawan yang puas dengan peran dan tanggung jawabnya cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas. Karyawan tidak hanya memenuhi target tetapi juga

memberikan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.

Berdasarkan beberapa manfaat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan banyak manfaat signifikan bagi perusahaan, termasuk percepatan penyelesaian pekerjaan, pengurangan risiko kerusakan, penurunan absensi, rendahnya tingkat perpindahan karyawan, dan peningkatan produktivitas. Perusahaan yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan. Untuk mewujudkan kepuasan kerja, perusahaan perlu mengelola faktor-faktor seperti kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, peluang pengembangan karier, serta hubungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi investasi jangka panjang yang mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompetitif.

---

## BAB II

### INDIKATOR DAN FAKTOR KEPUASAN KERJA

---



Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mendukung kemajuan dan keberlanjutan sebuah perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja tinggi, loyalitas yang kuat, serta produktivitas yang optimal.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu bentuk perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja adalah melalui evaluasi rutin terhadap tingkat kepuasan karyawan. Evaluasi ini bertujuan untuk memahami sejauh mana kebutuhan, harapan, dan aspirasi karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja.

Menurut Luthans (2011), evaluasi kepuasan kerja dapat membantu perusahaan mengidentifikasi aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan perbaikan, seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, atau peluang pengembangan karier.

Proses evaluasi kepuasan kerja biasanya melibatkan penggunaan survei, wawancara, atau diskusi kelompok terarah. Survei kepuasan kerja, seperti Job Satisfaction Survey atau Employee Satisfaction Index, memungkinkan perusahaan untuk mengukur tingkat kepuasan secara kuantitatif. Sementara itu, wawancara atau diskusi memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang persepsi dan pengalaman individu. Dengan melakukan evaluasi kepuasan kerja secara teratur, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat. Dalam pengambilan langkah tersebut Perusahaan harus mampu memenuhi indikator-indikator dalam kepuasan kerja yang sesuai sehingga langkah yang dilakukan berjalan dengan baik dan sesuai harapan. Berikut adalah penjelasan terperinci mengenai indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018):

### **1. Pekerjaan**

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang menjadi salah satu indikator utama kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberikan elemen yang memuaskan, seperti tantangan, makna, variasi, dan otonomi, cenderung meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (1976), karakteristik pekerjaan yang baik meliputi variasi keterampilan, identitas

tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan karyawan memiliki nilai penting atau memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi cenderung lebih puas. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton atau terlalu rutin dapat menurunkan motivasi dan kepuasan karyawan.

Contohnya, seorang karyawan yang bekerja sebagai pengembang perangkat lunak mungkin merasa puas jika pekerjaannya memberikan kesempatan untuk berkreasi, belajar teknologi baru, dan berkontribusi dalam proyek-proyek besar. Ketika pekerjaan mencakup elemen-elemen ini, karyawan cenderung merasa lebih terhubung dan termotivasi.

## **2. Upah**

Upah atau kompensasi adalah elemen penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Afandi (2018) menyatakan bahwa jumlah bayaran yang diterima seseorang harus sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil. Prinsip keadilan menjadi kunci di sini. Teori keadilan oleh Adams (1963) menjelaskan bahwa karyawan membandingkan apa yang karyawan terima (upah, tunjangan) dengan kontribusi yang

karyawan berikan kepada perusahaan. Jika karyawan merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan upaya dan kontribusi, karyawan akan merasa puas.

Selain itu, aspek kesejahteraan finansial juga memengaruhi kepuasan. Jika karyawan merasa penghasilannya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, seperti sandang, pangan, papan, serta rekreasi, karyawan cenderung lebih puas. Namun, jika upah dirasa tidak memadai atau tidak kompetitif dibandingkan dengan standar industri, karyawan mungkin merasa kurang dihargai, yang dapat menurunkan tingkat kepuasan.

### **3. Promosi**

Promosi atau peluang kenaikan jabatan adalah indikator yang sangat signifikan dalam membentuk kepuasan kerja. Promosi memberikan penghargaan langsung atas kontribusi dan kerja keras karyawan. Menurut Afandi (2018), kesempatan untuk berkembang melalui kenaikan jabatan membuat karyawan merasa bahwa karyawan dihargai dan memiliki prospek masa depan yang cerah di dalam perusahaan. Ketika seorang karyawan melihat ada jalur yang jelas untuk pertumbuhan karier, karyawan

cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Sebaliknya, jika tidak ada peluang promosi atau sistem promosi tidak transparan dan adil, karyawan mungkin merasa stagnan dan kurang termotivasi.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang diberi peluang untuk mengambil pelatihan kepemimpinan atau keterampilan teknis baru mungkin merasa lebih termotivasi dan puas karena karyawan melihat adanya peluang untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

#### **4. Pengawas**

Peran pengawas atau atasan dalam kepuasan kerja tidak dapat diremehkan. Pengawas yang memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, dan umpan balik yang konstruktif cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2013), kepemimpinan yang efektif dan gaya pengawasan yang suportif menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Seorang pengawas yang baik tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Karyawan memberikan

apresiasi atas pencapaian, mendengarkan masalah karyawan, dan membantu menyelesaikan konflik. Sebaliknya, pengawas yang terlalu otoriter, tidak responsif, atau kurang kompeten dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman, yang akhirnya menurunkan kepuasan kerja.

## **5. Rekan Kerja**

Interaksi dengan rekan kerja adalah bagian integral dari kehidupan kerja sehari-hari. Menurut Afandi (2018), rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hubungan kerja yang harmonis memungkinkan karyawan untuk berbagi ide, berdiskusi, dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas.

Sebuah studi oleh George dan Jones (2012) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dapat mengurangi stres dan meningkatkan rasa memiliki di tempat kerja. Rekan kerja yang saling mendukung menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan efisiensi tim. Sebaliknya, konflik antar rekan kerja atau lingkungan kerja yang kompetitif secara tidak sehat dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja.

Misalnya, di sebuah tim pemasaran, karyawan yang saling mendukung dalam mengerjakan proyek kampanye iklan besar kemungkinan akan merasa lebih puas karena adanya rasa kebersamaan dan kerjasama tim yang baik.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018) memberikan panduan yang komprehensif untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan di tempat kerja. Dengan memperhatikan aspek pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga berdampak positif pada produktivitas dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Kepuasan kerja menjadi elemen penting yang memengaruhi kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat berasal dari karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, hingga hubungan interpersonal. Menurut (Priansa, 2015), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

### **1. Imbalan yang diterima (Compensation)**

Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

### **2. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (Supervision)**

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

### **3. Pekerjaan itu sendiri (Work it self)**

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

#### **4. Hubungan antar rekan sekerja (Co-workers)**

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

#### **5. Keamanan kerja (Job Security)**

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

#### **6. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (Advancement Opportunity)**

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

### **1) Pekerjaan itu sendiri (work it self)**

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

### **2) Hubungan dengan atasan (supervision)**

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (consideration). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

**3) Teman sekerja (workers)**

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

**4) Promosi (promotion)**

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

**5) Gaji atau upah (pay)**

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

---

### BAB III

## KONSEP DAN RUANG LINGKUP WORK LIFE BALANCE

---



Dalam bekerja seorang pegawai harus bisa menyeimbangkan waktu ketika bekerja dan waktu sebelum-setelah bekerja. Schermerhorn dalam Ramadhani (2013) mengungkapkan bahwa

Work-Life Balance adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Sejalan denganya teori diatas Work-Life Balance diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga karyawan serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. Istilah work-life balance pertama kali dikenal di Inggris pada akhir tahun 1970-an yang digunakan untuk menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan individu dengan kehidupan pribadi individu itu sendiri (Ramy dalam Pangemanan dkk., 2017).

Work-life balance menurut Kadarisman, (2014) adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. Work-life balance umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia. Hutcheson (2014), menambahkan work-life balance mencakup lebih dari waktu, termasuk merasa baik tentang tingkat keterlibatan dalam pekerjaan maupun peran non-kerja. N. R Lockwood (2015), work-life balance adalah kondisi keseimbangan pada dua tuntutan yaitu pekerjaan dan kondisi individu seseorang. Selanjut Hutcheson (2014), work-life balance adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga karyawan, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Penjelasan lain tentang work-life balance oleh Burhanuddin (2016), adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa work-life balance merupakan kemampuan individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaan sambil tetap

terlibat dan puas dalam peran-peran lainnya dalam kehidupan sebagai karyawan. Terdapat 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam work-life balance menurut Huthcheson (2014), yaitu:

### **1) Waktu**

Waktu merupakan sumber daya yang terbatas bagi setiap individu. Dalam konteks work-life balance, pembagian waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu untuk aktivitas pribadi sangat penting. Ketika seseorang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk bekerja, sementara waktu untuk keluarga, rekreasi, atau kebutuhan pribadi lainnya terbatas, hal ini dapat menciptakan ketidakseimbangan yang pada akhirnya memengaruhi kesehatan fisik dan mental individu. Waktu adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas hidup seseorang. Ketika waktu kerja yang panjang tidak diimbangi dengan waktu luang yang cukup, individu akan mengalami kelelahan dan stres, yang akan berdampak buruk pada kinerja karyawan. Sebaliknya, individu yang mampu mengatur waktu dengan baik, memisahkan antara waktu untuk bekerja dan waktu untuk

beristirahat, lebih mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan. Selain itu, dalam dunia kerja yang serba cepat dan penuh tekanan saat ini, manajemen waktu yang efektif menjadi sangat penting. Individu yang pandai mengatur waktu dapat meningkatkan produktivitas karyawan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Misalnya, dengan memanfaatkan teknik manajemen waktu seperti prioritas pekerjaan, penjadwalan yang efektif, atau bahkan teknik Pomodoro (yang membagi waktu kerja dalam interval waktu tertentu), individu dapat lebih efisien dalam bekerja dan memiliki lebih banyak waktu untuk diri karyawan sendiri. Ketidakmampuan untuk mengatur waktu dengan baik, di sisi lain, dapat menyebabkan keterlambatan pekerjaan, kecemasan karena tenggat waktu yang semakin dekat, serta rasa bersalah karena tidak cukup waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi lainnya. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan waktu dalam mencapai work-life balance.

## 2) Perilaku

Perilaku yang dimaksud di sini mengacu pada tindakan dan kebiasaan yang dimiliki individu dalam menghadapi tantangan baik di dunia kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Dalam konteks motivasi, perilaku yang positif dan proaktif sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Perilaku yang mendukung pencapaian tujuan mencakup kemampuan individu untuk merencanakan, mengambil inisiatif, dan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Ketika seseorang yakin dengan kemampuannya untuk mencapai apa yang diinginkan, baik itu dalam pekerjaan atau dalam kehidupan pribadi, karyawan akan lebih termotivasi untuk bertindak. Kepercayaan diri ini mengarah pada perilaku yang lebih positif dan fokus, yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, perilaku individu dalam menghadapi stres dan tantangan juga memengaruhi work-life balance karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku coping yang baik, seperti kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan atau mencari dukungan sosial saat

menghadapi masalah, lebih mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Sebaliknya, individu yang cenderung mengabaikan masalah atau tidak memiliki strategi yang efektif dalam menghadapi stres mungkin akan merasa kewalahan, yang berdampak buruk pada keseimbangan hidup karyawan.

Misalnya, perilaku dalam mengatur prioritas juga penting untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak mengambil alih semua waktu dan perhatian seseorang. Individu yang memiliki kemampuan untuk menetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi cenderung lebih mampu mengelola tekanan yang datang dari keduanya. Dengan demikian, perilaku ini sangat penting dalam menciptakan keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi.

### **3) Ketegangan (strain)**

Ketegangan atau strain merujuk pada kondisi fisik dan psikologis yang timbul akibat stres yang berlebihan. Dalam konteks work-life balance, strain terjadi ketika individu merasa tertekan baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi mereka.

Tekanan ini bisa datang dalam berbagai bentuk, seperti kecemasan yang berhubungan dengan beban pekerjaan yang tinggi, deadline yang mendesak, konflik di tempat kerja, atau masalah pribadi yang memengaruhi kehidupan sehari-hari. Ketegangan ini tidak hanya mengganggu keseimbangan kehidupan, tetapi juga dapat merusak kesehatan fisik dan mental individu. Strain sering kali muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka mengharuskan mereka untuk melakukan lebih dari yang mampu mereka capai, atau ketika mereka merasa tidak ada waktu untuk istirahat dan menikmati kegiatan pribadi, tingkat stres meningkat. Ketegangan ini bisa berupa fisik, seperti kelelahan, sakit kepala, atau gangguan tidur, atau psikologis, seperti kecemasan, depresi, atau perasaan putus asa. Ketegangan yang berkelanjutan dapat menyebabkan burnout, suatu kondisi kelelahan emosional dan fisik yang terjadi akibat tekanan berlebih di tempat kerja. Burnout dapat mengurangi produktivitas,

menyebabkan penurunan kualitas hidup, dan menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk memantau dan mengelola strain ini dengan cara yang efektif. Ini bisa dilakukan melalui penerapan teknik manajemen stres, pemberian dukungan emosional, atau pelatihan untuk mengelola tekanan dan mengembangkan keterampilan coping yang sehat.

#### **4) Energi**

Energi adalah sumber daya terbatas yang digunakan individu untuk melakukan aktivitas, baik itu di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Ketika individu merasa bahwa mereka kehabisan energi karena tuntutan pekerjaan atau kehidupan pribadi yang berlebihan, ini bisa menyebabkan penurunan motivasi dan efisiensi kerja. Energi dalam konteks ini bukan hanya fisik, tetapi juga emosional dan mental. Individu yang merasa tertekan atau lelah secara emosional atau mental mungkin tidak memiliki cukup energi untuk berfokus pada pekerjaan atau menjalani kehidupan pribadi mereka dengan kualitas yang baik. Selain itu, kurangnya energi dapat

menyebabkan ketidakseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Misalnya, ketika seseorang merasa lelah secara fisik karena beban kerja yang berlebihan, mereka mungkin tidak memiliki energi untuk bersosialisasi dengan keluarga atau melakukan kegiatan yang menyenangkan di luar pekerjaan.

Sebaliknya, individu yang merasa emosional atau mental kelelahan, misalnya karena masalah pribadi, mungkin kesulitan untuk tetap fokus pada pekerjaan mereka. Penting untuk memahami bahwa energi adalah elemen yang dapat diperbarui jika dikelola dengan baik. Istirahat yang cukup, pola makan sehat, dan olahraga teratur adalah cara-cara untuk menjaga energi tetap tinggi. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan yang menantang dan waktu untuk beristirahat sangat penting dalam menjaga energi individu. Jika individu merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan mereka energi dan rasa pencapaian, maka mereka akan merasa lebih termotivasi dan produktif.

## 5) Perubahan dan Ketidakpastian

Perubahan adalah hal yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan profesional maupun pribadi. Perubahan dalam pekerjaan, seperti restrukturisasi organisasi, perubahan manajemen, atau perkembangan teknologi yang cepat, dapat menimbulkan rasa ketidakpastian bagi individu. Ketidakpastian ini dapat menimbulkan kecemasan, rasa takut akan masa depan, atau keraguan tentang arah yang akan diambil. Namun, penting untuk dicatat bahwa tidak semua perubahan itu negatif.

Beberapa perubahan dapat membawa peluang baru yang menyegarkan dan merangsang motivasi individu. Perubahan positif dapat meningkatkan rasa pencapaian dan membuka jalan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Namun, jika perubahan terjadi terlalu cepat atau tanpa persiapan yang memadai, ini dapat menyebabkan individu merasa kewalahan, bingung, atau bahkan kehilangan arah. Ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan dapat menciptakan rasa stres dan ketegangan. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk belajar bagaimana beradaptasi dengan perubahan dan mengelola ketidakpastian. Pelatihan, pengembangan

keterampilan baru, dan pembelajaran yang berkelanjutan dapat membantu individu merasa lebih siap menghadapi perubahan. Selain itu, organisasi juga dapat mendukung individu melalui komunikasi yang jelas, memberikan dukungan selama masa transisi, dan memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang di tengah perubahan tersebut.

Work-life balance terdiri dari beberapa aspek yang diungkap oleh beberapa ahli. Menurut Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) menyatakan bahwa work-life balance terdiri dari aspek-aspek berikut:

**1) Time balance (Keseimbangan waktu)**

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan pada seseorang untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karir, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman, bersosialisasi dengan masyarakat serta menyediakan waktu untuk berkumpul dengan keluarga.

**2) Involvement balance (Keseimbangan keterlibatan)**

Keseimbangan akan keterlibatan mengacu pada keterlibatan psikologis yang seimbang dalam karir seseorang dan keluarganya. Seseorang yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam kedua ranah tersebut. contohnya stres kerja

**3) Satisfaction balance (Keseimbangan kepuasan)**

Tingkat kepuasan dalam hal ini mengacu pada tingkat kepuasan yang seimbang seseorang terhadap karir dan keluarganya. Misalnya seorang karyawan puas akan pekerjaannya di kantor serta puas dengan keadaan keluarganya.

---

## BAB IV

### INDIKATOR DAN FAKTOR WORK LIFE BALANCE

---



Indikator Work-Life Balance menggambarkan sejauh mana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi

secara harmonis. Indikator ini sering digunakan dalam penelitian atau analisis kinerja dan kesejahteraan karyawan. Hutcheson (2014), berpendapat bahwa ada beberapa indikator dalam mengukur work-life balance, yaitu:

1) Keseimbangan Waktu (Time Balance)

Keseimbangan waktu merujuk pada distribusi waktu yang seimbang antara tanggung jawab pekerjaan dan peran keluarga. Konsep ini menekankan pada alokasi waktu yang proporsional untuk memenuhi kebutuhan kedua sisi kehidupan seseorang, baik untuk pekerjaan maupun aktivitas pribadi. Dalam praktiknya, keseimbangan waktu dapat diwujudkan melalui manajemen waktu yang baik, pengaturan prioritas, dan fleksibilitas jadwal kerja.

Misalnya, seorang karyawan yang memiliki jadwal kerja yang terstruktur dapat mengalokasikan waktu untuk menghadiri acara keluarga atau menghabiskan waktu berkualitas dengan anak-anak tanpa terganggu oleh tugas kantor. Keseimbangan waktu ini tidak hanya penting untuk menjaga hubungan interpersonal tetapi juga untuk mendukung kesehatan mental. Kurangnya keseimbangan waktu sering kali menjadi penyebab utama stres, kelelahan, dan konflik antara kehidupan kerja dan keluarga.

Kunci keberhasilan dalam mencapai keseimbangan waktu adalah pengaturan prioritas. Individu yang mampu mengidentifikasi aktivitas yang paling penting dan memberikan porsi waktu yang sesuai akan lebih mudah mencapai harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Peran organisasi juga sangat penting dalam hal ini. Kebijakan fleksibilitas waktu kerja, seperti jam kerja fleksibel atau opsi bekerja dari rumah, dapat membantu karyawan mengatur waktu karyawan dengan lebih baik. Dengan demikian, keseimbangan waktu yang baik mendukung produktivitas kerja sekaligus kebahagiaan pribadi.

## 2) Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance)

Tingkat Keseimbangan keterlibatan menggambarkan tingkat keterlibatan psikologis yang setara antara pekerjaan dan peran keluarga. Ini berarti seseorang tidak hanya secara fisik hadir di kedua peran, tetapi juga terlibat secara emosional dan mental dengan intensitas yang sama. Ketika seseorang terlalu fokus pada salah satu sisi, baik pekerjaan maupun keluarga, ketidakseimbangan keterlibatan dapat terjadi, yang sering mengarah pada perasaan bersalah, ketidakpuasan, atau bahkan penurunan kinerja di salah satu aspek.

Sebagai contoh, seorang pekerja yang selalu memikirkan pekerjaan saat berada di rumah mungkin tidak dapat berinteraksi dengan anggota keluarga secara penuh. Sebaliknya, keterlibatan yang berlebihan dalam urusan keluarga saat jam kerja dapat memengaruhi fokus dan produktivitas. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa keterlibatan psikologis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seimbang.

Organisasi dapat berperan dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan keterlibatan ini.

Memberikan pelatihan manajemen stres, komunikasi interpersonal, atau pelatihan mindfulness dapat membantu karyawan untuk tetap hadir secara mental di mana pun karyawan berada. Ketika keseimbangan keterlibatan ini tercapai, individu dapat merasakan harmoni yang lebih besar, yang pada akhirnya meningkatkan kebahagiaan dan produktivitas di kedua bidang.

### 3) Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance)

Tingkat Keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkat kepuasan yang sama yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan dan peran keluarga. Ini mencakup perasaan bahwa kebutuhan, aspirasi, dan harapan terpenuhi secara seimbang di kedua sisi kehidupan. Kepuasan yang tidak seimbang sering kali menyebabkan frustrasi, stres, atau bahkan keputusan ekstrem, seperti mengundurkan diri dari pekerjaan atau mengabaikan tanggung jawab keluarga.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa dihargai di tempat kerja karena kontribusinya akan lebih mudah merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Namun, jika ia merasa kurang dihargai dalam kehidupan keluarga, seperti kurangnya

perhatian dari pasangan atau anak-anak, kepuasan keseluruhan dapat terganggu. Sebaliknya, kepuasan dalam kehidupan keluarga yang tinggi tetapi diikuti dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat memengaruhi motivasi kerja.

Untuk mencapai keseimbangan kepuasan, penting bagi individu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan pihak-pihak terkait, baik di tempat kerja maupun di rumah. Selain itu, perusahaan juga dapat mendukung keseimbangan ini dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan atas pencapaian, dan kesempatan untuk pengembangan karier. Keseimbangan kepuasan ini sangat penting untuk menjaga kesejahteraan emosional seseorang secara keseluruhan, yang pada akhirnya juga berdampak pada produktivitas kerja dan kualitas hubungan dalam keluarga.

Sedangkan menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) mengatakan jika work-life balance memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu :

- 1) WIPL (Work Interference With Personal Life)

Dimensi Work Interference With Personal Life adalah dimensi yang menggambarkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Gangguan ini biasanya terjadi ketika tuntutan pekerjaan terlalu besar, sehingga menyita waktu, energi, atau perhatian yang seharusnya digunakan untuk keluarga, teman, atau aktivitas pribadi. Contohnya adalah pekerjaan yang memerlukan lembur berulang kali atau panggilan mendadak di luar jam kerja, yang dapat mengurangi waktu untuk aktivitas sosial atau rekreasi.

Penyebab utama dari gangguan ini adalah ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Ketika individu merasa tidak memiliki kendali atas jadwal kerja karyawan, tekanan tersebut dapat memengaruhi hubungan pribadi, kesehatan mental, dan kebahagiaan secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menimbulkan dampak negatif seperti kelelahan emosional, burnout, dan bahkan konflik dalam hubungan keluarga.

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengurangi dampak negatif WIPL dengan

menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beberapa langkah yang bisa diambil adalah menyediakan jam kerja fleksibel, memperkenalkan program kesejahteraan karyawan, dan mendorong manajemen beban kerja yang lebih baik. Dengan mengatasi gangguan ini, individu dapat lebih mudah memenuhi kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga meningkatkan kepuasan dan produktivitas.

## 2) PLIW (Personal Life Interference With Work)

Dimensi Personal Life Interference With Work merujuk pada sejauh mana masalah atau tanggung jawab dalam kehidupan pribadi mengganggu kinerja individu di tempat kerja. Masalah ini sering kali muncul ketika individu menghadapi tekanan dalam kehidupan pribadi, seperti masalah keluarga, keuangan, atau kesehatan, yang menyulitkan karyawan untuk berkonsentrasi atau memberikan yang terbaik di pekerjaan.

Misalnya, seseorang yang sedang menghadapi perceraian atau merawat anggota keluarga yang sakit mungkin merasa sulit untuk fokus pada tugas-tugas

pekerjaan. Gangguan ini juga dapat memengaruhi hubungan profesional dan hasil kerja secara keseluruhan. Akibatnya, individu mungkin merasa stres yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mengurangi produktivitas dan efisiensi karyawan.

Untuk mengatasi dampak PLIW, penting bagi perusahaan untuk menyediakan lingkungan kerja yang suportif. Kebijakan seperti cuti keluarga, konseling karyawan, dan program bantuan kesejahteraan dapat membantu individu mengatasi tantangan pribadi karyawan tanpa memengaruhi pekerjaan secara signifikan. Ketika individu merasa didukung oleh organisasi, karyawan cenderung lebih mampu mengelola stres pribadi dan tetap produktif di tempat kerja.

### 3) PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)

Dimensi Personal Life Enhancement Of Work menggambarkan bagaimana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa karyawan dalam pekerjaan. Hal ini terjadi ketika individu merasa bahagia, puas, atau mendapatkan dukungan emosional yang cukup dalam kehidupannya, yang kemudian membawa dampak positif ke dunia

kerja. Misalnya, memiliki hubungan yang harmonis dengan pasangan atau keluarga dapat memberikan stabilitas emosional yang mendukung produktivitas dan kreativitas di tempat kerja.

Dimensi ini menunjukkan bahwa kehidupan pribadi yang sehat dan memuaskan memiliki hubungan erat dengan keberhasilan profesional. Ketika individu merasa puas dengan kehidupan pribadinya, karyawan cenderung memiliki suasana hati yang lebih baik, energi yang lebih tinggi, dan motivasi yang lebih besar untuk mencapai tujuan kerja. Sebaliknya, jika kehidupan pribadi karyawan tidak memuaskan, hal ini dapat menghambat kontribusi karyawan di tempat kerja.

Untuk mendorong PLEW, perusahaan dapat mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan memberikan fleksibilitas kerja dan mengakui pentingnya kebahagiaan pribadi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan karyawan di luar pekerjaan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif.

#### 4) WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)

Dimensi Work Enhancement Of Personal Life menggambarkan bagaimana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, keterampilan yang diperoleh melalui pekerjaan, seperti manajemen waktu, komunikasi interpersonal, atau pemecahan masalah, dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari untuk memperbaiki hubungan pribadi atau menghadapi tantangan di luar pekerjaan.

Selain keterampilan, pekerjaan juga memberikan keuntungan lain, seperti stabilitas finansial dan rasa pencapaian, yang dapat meningkatkan kesejahteraan pribadi. Misalnya, seorang karyawan yang berhasil memenuhi target kerja mungkin merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan di kehidupan pribadinya. Selain itu, pekerjaan yang memberikan rasa makna atau tujuan sering kali menciptakan kebahagiaan yang meluas ke kehidupan pribadi.

Perusahaan dapat mendukung WEPL dengan memberikan peluang pengembangan karyawan, seperti pelatihan keterampilan atau program pengembangan pribadi. Ketika karyawan merasa

bahwa pekerjaan karyawan memberikan manfaat langsung bagi kehidupan pribadi karyawan, hal ini dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut N. R Lockwood (2015), ada beberapa faktor pendorong work-life balance , yaitu :

- 1) Nilai comfort, worklife kenyamanan membuat seseorang lebih memahami dengan apa yang dilakukannya setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi. Contohnya yaitu pegawai dapat mengatur ruangan kerja atau meja kerja, sehingga membuat nyaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Nilai religious , dengan cara yakin kepada Tuhan, seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi. Contohnya sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan ibadah seperti doa, shalat atau lain sebagainya.
- 3) Nilai achivement dimana seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat

membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dengan fleksibel.

Sedangkan menurut Schabracq, Winnubst, dan Coope (2003) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi work-life balance seseorang, yaitu :

1) Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian seseorang merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kepribadian tidak hanya memengaruhi cara seseorang menghadapi tekanan di tempat kerja, tetapi juga bagaimana karyawan menjalani peran di luar pekerjaan. Menurut Novelia, Sukhirman, dan Hartana (2013), kepribadian individu menjadi penentu utama dalam membangun work-life balance karena mencerminkan bagaimana seseorang merespons tantangan dan mengelola peran ganda.

Sebagai contoh, individu dengan sifat ekstrovert cenderung lebih mudah mencari dukungan sosial di tempat kerja dan keluarga, sehingga lebih mampu mengelola stres. Sebaliknya, karyawan yang memiliki sifat neurotik lebih rentan terhadap konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena cenderung

mudah merasa cemas atau tertekan. Selain itu, karakteristik seperti kesadaran diri (conscientiousness) juga memiliki peran penting dalam membantu individu mengelola waktu dan prioritas, sehingga mengurangi risiko ketidakseimbangan.

Kepribadian juga menentukan kemampuan seseorang untuk beradaptasi. Individu dengan sifat fleksibel lebih mungkin untuk menemukan cara kreatif dalam menyelesaikan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebaliknya, karyawan yang rigid atau kurang adaptif cenderung kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di kedua aspek tersebut.

Dalam dunia kerja, penting bagi organisasi untuk memahami perbedaan karakteristik kepribadian karyawannya. Dengan menawarkan pelatihan pengembangan diri atau konseling psikologis, perusahaan dapat membantu individu dengan berbagai kepribadian untuk mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

## 2) Karakteristik Keluarga

Karakteristik keluarga adalah faktor krusial lain yang dapat memengaruhi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Setiap individu memiliki dinamika keluarga yang unik, seperti jumlah anggota keluarga, tanggung jawab keluarga, atau jarak dengan pasangan (long distance family). Menurut penelitian Zulaifah (2015), individu yang hidup dalam situasi keluarga dengan pekerjaan yang terpisah jarak (long distance family) memiliki work-family interface yang lebih tinggi, yaitu situasi di mana pekerjaan dan kehidupan keluarga saling memengaruhi, baik secara positif maupun negatif.

Keluarga dengan tanggung jawab besar, seperti memiliki anak kecil atau anggota keluarga yang membutuhkan perawatan khusus, seringkali menghadapi tantangan dalam mencapai work-life balance. Situasi ini menuntut individu untuk mengalokasikan waktu dan perhatian secara lebih besar kepada keluarga, yang kadang-kadang mengurangi fokus karyawan pada pekerjaan.

Sebaliknya, keluarga yang mendukung, baik secara emosional maupun logistik, dapat membantu

individu mencapai keseimbangan yang lebih baik. Misalnya, pasangan yang mendukung atau memiliki pembagian tanggung jawab yang jelas dalam rumah tangga dapat mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dukungan keluarga semacam ini juga memberikan stabilitas emosional yang membantu individu lebih fokus dan produktif di tempat kerja.

Organisasi juga dapat mendukung keseimbangan kerja-keluarga dengan kebijakan seperti cuti keluarga, jam kerja fleksibel, atau program bantuan kesejahteraan keluarga. Dengan mempertimbangkan karakteristik keluarga karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keseimbangan yang lebih baik antara peran kerja dan keluarga.

### 3) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah salah satu faktor yang paling signifikan dalam memengaruhi work-life balance. Aspek-aspek seperti pola kerja, beban kerja, shift kerja, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja memiliki dampak langsung terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi seseorang. Semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan, semakin besar kemungkinan munculnya konflik antara dua domain ini. Hal ini terutama berlaku ketika jam kerja melebihi batas yang dianggap ideal atau ketika beban kerja terlalu berat.

Jam kerja yang panjang sering kali mempersulit individu untuk memberikan perhatian yang cukup pada kehidupan pribadinya, seperti keluarga atau aktivitas rekreasi. Menurut Valcour (2007), waktu kerja yang ideal adalah waktu yang diselesaikan tanpa melebihi jam kerja yang ditetapkan. Namun, dalam banyak kasus, tuntutan pekerjaan yang berlebihan membuat individu sulit mempertahankan keseimbangan tersebut. Ketika kompleksitas pekerjaan meningkat dan kontrol terhadap pekerjaan semakin sulit dilakukan, karyawan mungkin merasa kurang puas dengan pencapaian work-life balance karyawan.

Selain itu, pola kerja yang tidak fleksibel, seperti jadwal kerja shift atau rotasi, dapat menjadi pemicu konflik. Shift malam, misalnya, dapat mengganggu ritme biologis tubuh dan membatasi waktu yang

dihabiskan bersama keluarga. Hal ini sering kali memicu stres dan kelelahan, yang berdampak negatif pada keseimbangan hidup secara keseluruhan.

Untuk mengurangi konflik ini, perusahaan perlu merancang strategi seperti jam kerja fleksibel, pengaturan kerja dari rumah, atau pengurangan beban kerja yang terlalu berat. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur waktu kerja karyawan sesuai kebutuhan pribadi, perusahaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung work-life balance.

#### 4) Sikap

Sikap adalah evaluasi seseorang terhadap berbagai aspek dalam kehidupan sosial, termasuk pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sikap mencakup tiga komponen utama: pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak. Dalam konteks work-life balance, sikap individu sangat memengaruhi cara karyawan memandang dan mengelola konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Individu dengan sikap positif terhadap pekerjaan cenderung lebih mudah menyeimbangkan dua

domain ini. Misalnya, karyawan yang memiliki pandangan optimis terhadap pekerjaannya cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja tanpa membiarkan hal tersebut memengaruhi kehidupan pribadi karyawan. Sebaliknya, sikap negatif terhadap pekerjaan dapat memperburuk konflik. Karyawan yang merasa pekerjaan karyawan tidak memuaskan atau tidak mendukung kesejahteraan pribadi cenderung mengalami stres yang lebih besar, yang pada akhirnya memengaruhi hubungan karyawan dengan keluarga atau waktu pribadi.

Sikap juga dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap dukungan tempat kerja. Misalnya, jika seorang karyawan merasa dihargai oleh manajemen dan memiliki rekan kerja yang suportif, karyawan cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan karyawan, yang membantu menjaga keseimbangan dengan kehidupan pribadi.

Dalam aspek kehidupan pribadi, sikap seseorang terhadap keluarga atau tanggung jawab pribadi juga memengaruhi keseimbangan ini. Seseorang yang memprioritaskan hubungan keluarga atau kesehatan mental cenderung lebih berusaha mempertahankan

work-life balance dibandingkan dengan karyawan yang terlalu fokus pada pencapaian kerja.

Organisasi dapat membantu mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dengan cara memberikan dukungan psikologis, penghargaan atas kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dengan mengembangkan sikap positif baik terhadap pekerjaan maupun kehidupan pribadi, individu dapat lebih mudah mencapai keseimbangan yang sehat antara kedua aspek tersebut.

---

## BAB V

### KONSEP DAN RUANG LINGKUP MOTIVASI

---



Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Menurut (Ritonga, 2015) motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar maupun secara tidak sadar untuk melakukan sesuatu perbuatan dengan tujuan

tertentu. Sedangkan Menurut (Uno & Koni, 2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan.

(Wibowo, 2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya tepat waktu untuk mencapai tujuan. Menurut Siagian (2016) teori-teori motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Teori Abraham H. Maslow Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40 -an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai hierarki kebutuhan yaitu, kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi

juga mental, psikologikal dan intelektual, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status dan aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata

- 2) Teori ERG Clayton P. Alderfer Teori ERG Clayton P. Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaan.
- 3) Teori Frederick Herzberg Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang,

sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya.

- 4) Teori Harapan Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.
- 5) Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan sendiri. Berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:54) teori motivasi terdiri dari tiga kelompok yaitu:

- 1) Teori motivasi dengan pendekatan isi (content theory). Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan / kegiatan
- 2) Teori motivasi dengan pendekatan proses (process theory). Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi
- 3) Teori motivasi dengan pendekatan penguat (reinforcement theory). Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan

Dalam praktik, hampir setiap perusahaan menganut caranya sendiri yang kurang lebih tradisional dalam mendesain motivasi. Perbedaan yang terdapat antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam pemberian motivasi hampir selalu terletak dalam gaya, selera, atau tekanan, dan bukan dalam jenisnya. Menurut Siswanto (2017) bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, sebagai berikut:

- 1) Kompensasi bentuk uang Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian.
- 2) Pengarahan dan pengendalian Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus karyawan kerjakan dan apa yang tidak karyawan kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.
- 3) Penetapan pola kerja yang efektif Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, karyawan menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif.
- 4) Kebijakan Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan karyawan

Menurut (Afandi, 2018) tujuan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan  
Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan cenderung memiliki moral yang tinggi. Moral yang baik mencerminkan semangat kerja yang stabil, keyakinan terhadap perusahaan, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja meningkat ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan mendapatkan penghargaan, baik secara materi maupun non-materi. Hal ini juga menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan lebih bersemangat untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan  
Ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungannya dan memiliki work-life balance yang baik, produktivitas kerja meningkat. Karyawan cenderung lebih fokus, kreatif, dan efisien dalam menyelesaikan tugas. Dengan strategi manajemen yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa waktu dan sumber daya yang tersedia dimanfaatkan

secara optimal, menghasilkan output yang lebih tinggi tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan.

- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan  
Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Dengan memberikan perhatian pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat mempertahankan kestabilan tenaga kerja. Hal ini penting untuk mengurangi biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan  
Program manajemen yang efektif mencakup pengawasan terhadap kedisiplinan karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan cenderung lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Kedisiplinan ini mencakup kedatangan tepat waktu, penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat, dan kepatuhan terhadap aturan perusahaan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan  
Manajemen yang baik mampu menarik talenta yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan proses rekrutmen yang efektif, perusahaan

dapat memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai untuk mendukung produktivitas dan perkembangan organisasi.

- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik  
Hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan manajemen menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Kolaborasi yang baik antara individu maupun tim juga membantu menyelesaikan masalah dengan lebih efisien. Perusahaan yang memprioritaskan komunikasi terbuka dan budaya saling menghormati akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

- 7) Menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan  
Loyalitas karyawan tumbuh ketika karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Hal ini mendorong kreativitas dalam menyelesaikan tugas dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam berbagai inisiatif perusahaan. Dengan loyalitas yang tinggi, karyawan lebih berkomitmen terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi.

- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan  
Program kesejahteraan, seperti tunjangan, pelatihan, dan fasilitas kerja yang baik, secara langsung berdampak pada kualitas hidup karyawan. Kesejahteraan yang terjamin meningkatkan motivasi kerja dan rasa puas terhadap perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya  
Karyawan yang diberdayakan dan merasa memiliki terhadap pekerjaannya cenderung bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. Karyawan akan lebih berhati-hati dan proaktif dalam mencapai target yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya mendukung efisiensi operasional perusahaan.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku  
Efisiensi dalam penggunaan sumber daya sangat penting untuk meminimalkan pemborosan dan meningkatkan profitabilitas. Karyawan yang terampil dan termotivasi akan lebih cermat dalam menggunakan alat-alat dan bahan baku, serta mencari cara inovatif untuk meningkatkan proses kerja. Hal ini

juga menciptakan budaya kerja yang peduli terhadap keberlanjutan sumber daya.

Sofyandi (2016) menyatakan bahwa tujuan-tujuan dari motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan

Moral kerja karyawan adalah salah satu elemen penting yang mencerminkan semangat dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugas karyawan. Ketika moral karyawan tinggi, karyawan lebih cenderung memberikan performa terbaik, memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan kolega. Kepuasan kerja adalah kondisi di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan karyawan memberikan penghargaan, kenyamanan, dan peluang pengembangan. Strategi perusahaan untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja bisa berupa memberikan penghargaan yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan memberikan pelatihan untuk pengembangan karier. Selain itu, moral kerja yang tinggi memengaruhi dinamika tim dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai,

karyawan lebih termotivasi untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Sebuah studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan perhatian lebih pada kesejahteraan mental karyawan mampu mempertahankan karyawan lebih lama dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif.

2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Produktivitas adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Semakin produktif karyawan, semakin tinggi output yang dihasilkan dalam waktu yang sama. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor seperti penjadwalan kerja yang efektif, pemberian insentif, pelatihan yang relevan, dan komunikasi yang jelas antara manajemen dan karyawan sangat berpengaruh terhadap produktivitas.

3) Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih proaktif dalam menemukan solusi dan memberikan hasil kerja yang lebih baik. Misalnya, dengan menyediakan teknologi terbaru atau alat kerja yang mendukung, karyawan dapat menyelesaikan

tugas dengan lebih cepat dan efisien. Selain itu, produktivitas meningkat ketika manajemen memberikan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik secara berkala, dan memastikan beban kerja seimbang.

Mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan

Kestabilan karyawan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dalam jangka waktu lama. Kestabilan ini penting untuk memastikan kontinuitas operasional dan mengurangi biaya yang terkait dengan turnover karyawan, seperti rekrutmen dan pelatihan. Faktor yang memengaruhi kestabilan karyawan meliputi kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, dan budaya organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki jalur karier yang jelas, karyawan lebih cenderung bertahan dalam perusahaan. Program pengakuan seperti penghargaan kinerja atau promosi internal juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kestabilan.

- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja  
Kedisiplinan adalah elemen kunci dalam menjaga efisiensi dan produktivitas di tempat kerja. Karyawan yang disiplin cenderung lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan mematuhi peraturan perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan kedisiplinan dengan menetapkan standar kerja yang jelas, memberikan pelatihan etika kerja, dan menggunakan sistem evaluasi kinerja yang transparan. Selain itu, pendekatan yang lebih positif, seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang konsisten disiplin, lebih efektif daripada pendekatan yang berbasis hukuman. Dengan membangun budaya disiplin melalui komunikasi yang baik, perusahaan dapat meningkatkan komitmen dan tanggung jawab karyawan.
- 5) Mengefektifkan dalam pengadaan karyawan  
Pengadaan karyawan yang efektif adalah proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja, penyusunan deskripsi pekerjaan, dan seleksi kandidat yang sesuai. Dengan rekrutmen yang efektif, perusahaan dapat

memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kompetensi dan nilai yang sejalan dengan organisasi. Selain itu, perusahaan dapat menggunakan teknologi, seperti aplikasi rekrutmen daring, untuk menjangkau kandidat yang lebih luas dan mempercepat proses seleksi. Langkah ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis.

6) Meningkatkan kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan mencakup aspek fisik, mental, dan finansial. Ketika perusahaan memberikan perhatian pada kesejahteraan, karyawan cenderung lebih sehat, bahagia, dan termotivasi untuk bekerja. Program kesejahteraan bisa meliputi asuransi kesehatan, fasilitas olahraga, konseling mental, dan fleksibilitas kerja. Dengan meningkatkan kesejahteraan, perusahaan juga mengurangi risiko absen kerja dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Sebagai contoh, perusahaan yang memberikan cuti sakit berbayar atau mendukung kesehatan mental karyawan cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih loyal dan termotivasi.

7) Mempertinggi rasa tanggung jawab akan tugas, dan lain-lain

Rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya adalah elemen penting untuk keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi, memenuhi tenggat waktu, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan dapat mempertinggi rasa tanggung jawab ini dengan memberikan pelatihan, menetapkan target yang jelas, dan memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan. Dengan kepercayaan yang diberikan, karyawan merasa dihargai dan lebih bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan karyawan. Selain itu, membangun komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

Tujuan Menejer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya Malayu S.P Hasibuan, (2009) :

1) Mendorong gairah dan semangat kerja

Motivasi yang baik dapat membangkitkan gairah dan semangat kerja karyawan untuk memberikan hasil terbaik. Ketika karyawan memiliki semangat kerja tinggi, karyawan lebih fokus, antusias, dan berdedikasi dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti pemberian insentif, pengakuan atas pencapaian, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Pemimpin yang efektif memahami bahwa karyawan membutuhkan dorongan emosional dan dukungan untuk menghadapi tantangan kerja. Memberikan penghargaan tidak hanya secara finansial tetapi juga non-finansial, seperti pujian atau sertifikat penghargaan, mampu meningkatkan semangat kerja secara signifikan. Dalam jangka panjang, semangat kerja yang tinggi mendorong pencapaian tujuan organisasi.

2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja

Moral kerja yang tinggi mencerminkan suasana kerja yang positif dan harmonis. Kepuasan kerja merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang melibatkan faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja.

Motivasi dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan atas kontribusi karyawan, dan peluang untuk pengembangan karier. Karyawan yang puas lebih cenderung bertahan di perusahaan, meningkatkan retensi tenaga kerja, dan mengurangi tingkat turnover.

3) Meningkatkan produktifitas kerja

Motivasi yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi penghargaan atas kerja keras karyawan, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Produktivitas meningkat ketika karyawan memiliki tujuan yang jelas, dukungan dari atasan, dan sumber daya yang memadai.

Motivasi juga membantu karyawan mengatasi tekanan kerja dan tetap fokus pada pencapaian target. Selain itu, program pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan keterampilan karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi.

- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan  
Karyawan yang termotivasi cenderung lebih loyal kepada perusahaan dan merasa memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Loyalitas yang tinggi mengurangi tingkat turnover, menghemat biaya rekrutmen, dan menjaga stabilitas tim kerja. Perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dengan memberikan kesempatan pengembangan karier, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif. Ketika karyawan merasa dihargai, karyawan lebih mungkin untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara konsisten.
- 5) Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan  
Kedisiplinan merupakan elemen penting dalam menciptakan efisiensi operasional. Motivasi dapat

meningkatkan kedisiplinan dengan memberikan insentif untuk karyawan yang mematuhi aturan dan memberikan sanksi yang adil bagi pelanggaran. Selain itu, motivasi yang tepat membantu menurunkan tingkat absensi karyawan. Misalnya, memberikan fleksibilitas kerja dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi alasan karyawan untuk absen.

6) Mengefektifkan pengadaan karyawan

Proses rekrutmen dan seleksi menjadi lebih efektif ketika perusahaan memiliki program motivasi yang baik. Karyawan yang sudah ada dapat menjadi duta perusahaan, merekomendasikan organisasi kepada kandidat potensial. Selain itu, motivasi yang tinggi membantu menarik talenta terbaik karena reputasi perusahaan yang baik dalam memperlakukan karyawannya.

Proses onboarding yang disertai dengan motivasi awal, seperti pelatihan dan mentoring, juga membuat karyawan baru lebih cepat beradaptasi dengan budaya kerja.

- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik  
Motivasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Ketika karyawan termotivasi, karyawan lebih terbuka untuk bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik. Hal ini juga mengurangi konflik internal dan meningkatkan rasa saling percaya di antara tim. Hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan  
Karyawan yang termotivasi lebih cenderung berinovasi dan memberikan ide-ide baru. Karyawan merasa lebih percaya diri untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan menyampaikan gagasan karyawan. Perusahaan dapat mendorong kreativitas dengan memberikan tantangan baru, penghargaan untuk ide-ide inovatif, dan kesempatan untuk mengeksplorasi potensi karyawan.  
Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9) Motivasi dapat memengaruhi kesejahteraan fisik, mental, dan finansial karyawan. Ketika karyawan

merasa didukung oleh perusahaan, karyawan lebih bahagia dan sehat. Program kesejahteraan seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, dan fleksibilitas kerja berkontribusi pada keseimbangan hidup karyawan. Kesejahteraan yang baik juga berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja, menciptakan situasi win-win bagi perusahaan dan karyawan.

- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Motivasi mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab lebih besar atas pekerjaan karyawan. Karyawan cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi dan memberikan hasil yang optimal. Perusahaan dapat mempertinggi rasa tanggung jawab ini melalui pelatihan, delegasi tugas yang jelas, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Karyawan yang bertanggung jawab cenderung menjadi teladan bagi rekan-rekan sesama karyawan

- 11) Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

Motivasi yang kuat mendorong karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Karyawan lebih fokus pada pengembangan diri dan mencari peluang

untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Dengan menyediakan jalur karier yang jelas dan penghargaan atas pencapaian, perusahaan menciptakan dorongan bagi karyawan untuk terus berprestasi. Ini tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

Menurut Ariandani (2016) bentuk motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi positif Motivasi positif terdiri dari dua macam yaitu motivasi umum dan motivasi teknis. Pemimpin memberikan motivasi sesuai dengan hak-hak pegawai dan keterampilan maupun pendidikan yang dapat membekali karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Bentuk-bentuk motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:
  - a. Motivasi umum Motivasi yang bersifat umum yang dimaksud adalah memberikan hak-hak pegawai yang harus diberikan kepada pegawai yang diatur dalam peraturan pemerintah.
  - b. Motivasi teknis Motivasi yang diberikan yang bersifat teknis atau beberapa kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai.

- 2) Motivasi negatif Setiap yang melakukan pelanggaran pasti akan diberikan sanksi. Akan tetapi sesuai dengan pelanggarannya. PNS yang melakukan pelanggaran tersebut semuanya sudah mendapatkan sanksi. Yaitu bagi yang melakukan pelanggaran ringan sanksinya berupa teguran lisan dan tertulis. Pelanggaran sedang berupa penurunan dan penundaan kenaikan pangkat, dan gaji berkala. Sedangkan yang untuk pelanggaran berat, turun jabatan selama tiga tahun, dan pemberhentian sebagai PNS.

Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa bentuk motivasi memberikan dorongan namun dari masing-masing bentuk motivasi tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan motivasi yang ada pada seorang individu agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dan mencapai kepuasan yang diinginkan.

---

## BAB VI

### INDIKATOR DAN FAKTOR MOTIVASI

---



Indikator motivasi kerja adalah elemen-elemen yang digunakan untuk mengukur tingkat dorongan, keinginan, atau energi seseorang dalam melaksanakan tugas dan mencapai

tujuan di tempat kerja. (Uno & Koni, 2014) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

1) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Tanggung jawab adalah sikap individu yang siap menerima kewajiban, tugas, atau konsekuensi atas keputusan dan tindakan yang diambil. Dalam konteks motivasi kerja, tanggung jawab mencerminkan seberapa besar karyawan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar yang diharapkan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi biasanya menunjukkan inisiatif, konsistensi dalam bekerja, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa bertanggung jawab atas proyek tertentu akan secara aktif mencari solusi jika ada kendala, memastikan hasil kerja sesuai ekspektasi, dan mempertahankan integritas kerja. Sikap ini juga membantu menciptakan kepercayaan antara karyawan dan atasan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

## 2) Prestasi yang dicapai

Prestasi mengacu pada pencapaian hasil yang memuaskan baik secara kuantitatif maupun kualitatif oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Prestasi tidak hanya menunjukkan kemampuan individu dalam memenuhi target, tetapi juga mencerminkan upaya dan dedikasi yang diberikan untuk pekerjaan. Motivasi untuk mencapai prestasi sering kali berkaitan dengan dorongan intrinsik, seperti keinginan untuk berkembang, serta dorongan ekstrinsik, seperti penghargaan atau pengakuan dari atasan. Karyawan yang memiliki orientasi pada pencapaian prestasi cenderung menetapkan standar tinggi untuk dirinya sendiri, menunjukkan inovasi, dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil terbaik.

Hal ini juga berdampak positif pada pertumbuhan organisasi.

3) Pengembangan diri

Pengembangan diri adalah proses aktif di mana karyawan berusaha meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan untuk mencapai potensi maksimalnya. Dalam konteks motivasi kerja, pengembangan diri sering dikaitkan dengan pelatihan, pendidikan lanjutan, atau pengambilan tanggung jawab baru di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi untuk mengembangkan dirinya akan lebih bersemangat menghadapi tantangan dan belajar dari pengalaman. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap inovasi di tempat kerja. Organisasi yang mendukung pengembangan diri karyawannya sering kali memiliki tenaga kerja yang lebih adaptif, kompeten, dan loyal.

4) Kemandirian dalam bertindak

Kemandirian adalah kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan inisiatif sendiri tanpa harus selalu bergantung pada orang lain. Dalam lingkungan kerja, kemandirian

sangat penting karena mencerminkan tingkat kepercayaan diri dan kompetensi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki kemandirian tinggi cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, mampu mengatasi masalah tanpa menunggu instruksi, dan menunjukkan sikap profesional. Sikap ini membantu mengurangi ketergantungan terhadap atasan atau rekan kerja, sehingga meningkatkan efisiensi tim dan organisasi. Kemandirian juga mencerminkan motivasi internal yang kuat, di mana individu memiliki keyakinan atas kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Organisasi yang mendorong kemandirian sering kali mendapatkan karyawan yang lebih inovatif dan percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kerja, motivasi menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai target yang diinginkan. Namun, motivasi tidak muncul begitu saja. Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi

tingkat motivasi seseorang, baik yang berasal dari dalam dirinya sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan dapat berperan sebagai pendorong atau penghambat dalam upaya meningkatkan motivasi. Dengan memahami berbagai faktor yang memengaruhi motivasi, individu maupun organisasi dapat menciptakan strategi yang efektif untuk memaksimalkan potensi dan kinerja yang dihasilkan. Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2009:154) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1) Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan akan rasa aman (Safety and Security Needs)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat

bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

- 3) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (Affiliation or acceptance Needs)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

- 4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (Esteem or Status Needs)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization)**

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

(Wibowo, 2014) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor utama motivasi yaitu :

- 1) Energize adalah yang dilakukan pemimpin ketika karyawan menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.
  - a) *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
  - b) *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.

- c) Challenge, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
- 2) Encourage, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk pendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan penghargaan. Encourage dilakukan dengan cara empower, coach dan recognize.
- a) Empower, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
  - b) Coach, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
  - c) Recognize, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
- 3) Exhorting, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi

berkembang. Exhorting dilakukan melalui sacrifice dan inspire.

- a) Sacrifice, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
- b) Inspire, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah self - inspiration.

Hal- hal yang memotivasi orang adalah :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (Need for achievement).  
Merupakan daya penggerak yang mendorong memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu need for achievement akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuanserta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal
- 2) Kebutuhan akan kerja sama (Need for affiliation).  
Kebutuhan akan kerja sama need for affiliation menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, need for affiliation ini akan merangsang gairah bekerja pegawainya.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (Need for power).

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Need for power merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia lebih ingin berkuasa akan menimbulkan persaingan.

Teori motivasi Claude S. George bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan untuk membangun motivasi, yaitu :

1) Upah yang adil dan layak

Upah yang adil dan layak merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja seseorang. Karyawan bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan profesional, tetapi juga untuk mendapatkan kompensasi finansial yang setimpal dengan usaha dan kontribusinya. Upah yang memadai memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, tempat tinggal, pendidikan, dan kesehatan. Ketika seorang karyawan

merasa bahwa upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerjanya, hal ini akan menimbulkan rasa puas dan meningkatkan motivasinya untuk bekerja lebih keras. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji dapat mengakibatkan penurunan semangat kerja, meningkatnya turnover, dan bahkan konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menetapkan kebijakan penggajian yang transparan, kompetitif, dan berbasis pada kinerja untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

2) Kesempatan untuk maju/promosi

Kesempatan untuk maju atau mendapatkan promosi merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Promosi tidak hanya mencerminkan pengakuan atas kinerja seseorang, tetapi juga memberikan peluang untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar serta peningkatan status dan pendapatan. Karyawan yang merasa memiliki prospek untuk berkembang di tempat kerja akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Sebaliknya, kurangnya kesempatan promosi dapat menimbulkan rasa

stagnasi dan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan jalur karier yang jelas, memberikan pelatihan, dan mendukung pengembangan keterampilan karyawan agar karyawan termotivasi untuk terus berkembang.

3) Pengakuan sebagai individu

Pengakuan sebagai individu menjadi kebutuhan psikologis mendasar yang memengaruhi motivasi seseorang. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusi dan keberadaannya dalam organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Bentuk pengakuan ini bisa berupa pujian, penghargaan, atau sekadar apresiasi verbal dari atasan. Pengakuan semacam ini memberikan perasaan bahwa usaha karyawan dihargai dan penting bagi keberhasilan organisasi. Dengan adanya pengakuan, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk terus berkontribusi secara positif dan meningkatkan produktivitas karyawan.

4) Keamanan kerja

Keamanan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi, terutama dalam situasi ekonomi yang tidak stabil. Ketika seorang karyawan

merasa aman dalam pekerjaannya, ia dapat bekerja tanpa rasa khawatir akan kehilangan penghasilan atau posisinya di perusahaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaannya dan memberikan performa terbaik. Sebaliknya, ketidakpastian akan status pekerjaan dapat menimbulkan stres, mengurangi loyalitas, dan memengaruhi kinerja secara negatif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan stabilitas kerja bagi karyawan melalui kontrak kerja yang jelas, perlindungan hukum, serta dukungan dalam menghadapi perubahan organisasi.

#### 5) Tempat kerja yang baik

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi salah satu elemen penting dalam membangun motivasi karyawan. Tempat kerja yang bersih, nyaman, dan mendukung kolaborasi dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja. Karyawan yang merasa nyaman di tempat kerja akan lebih mudah berkonsentrasi dan berinteraksi dengan rekan kerja. Selain aspek fisik, lingkungan kerja yang baik juga mencakup budaya organisasi yang inklusif, komunikasi yang efektif, serta hubungan yang

harmonis antar anggota tim. Semua ini berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

6) Penerimaan oleh kelompok

Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kebutuhan untuk diterima oleh kelompok tempat ia bekerja. Penerimaan ini memberikan rasa memiliki dan kebersamaan, yang penting untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Ketika karyawan merasa diterima oleh rekan-rekannya, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi terbaik. Penerimaan kelompok juga membantu mengurangi rasa kesepian dan stres, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

7) Perlakuan yang wajar

Perlakuan yang adil dan wajar mencerminkan keadilan dalam organisasi, yang sangat penting untuk membangun kepercayaan dan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, baik dalam hal pembagian tugas, penggajian, maupun pengambilan keputusan, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mendukung

keberhasilan organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menimbulkan rasa frustrasi, menurunkan semangat kerja, dan bahkan memicu konflik. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara setara dan sesuai dengan kontribusinya.

8) Pengakuan akan prestasi.

Pengakuan atas prestasi menjadi salah satu cara efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan. Ketika usaha dan pencapaian seorang karyawan diakui, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, hal ini memberikan dorongan moral yang kuat untuk terus berkinerja lebih baik. Pengakuan juga memberikan rasa bangga dan meningkatkan rasa percaya diri, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebagai langkah nyata, perusahaan dapat mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja untuk mendorong semangat kompetitif yang sehat di antara karyawan.

Menurut Sutrisno (2011) Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

1) Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup adalah motivasi paling mendasar yang dimiliki setiap individu. Motivasi ini didasarkan pada kebutuhan fisiologis untuk mempertahankan kehidupan, seperti kebutuhan akan makanan, air, tempat tinggal, dan perlindungan dari bahaya. Keinginan ini menciptakan dorongan untuk bekerja, mencari nafkah, dan berupaya memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dalam konteks organisasi, karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya akan memiliki motivasi lebih besar untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya, ketidakcukupan dalam memenuhi kebutuhan dasar dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki mencerminkan kebutuhan individu untuk memperoleh barang,

aset, atau pengalaman tertentu yang memberikan rasa kepuasan dan kenyamanan. Motivasi ini biasanya didorong oleh aspirasi untuk meningkatkan kualitas hidup, seperti memiliki rumah, kendaraan, atau gaya hidup tertentu. Dalam dunia kerja, hal ini sering kali terkait dengan penghasilan dan penghargaan finansial. Karyawan yang merasa pekerjaannya memungkinkan karyawan untuk memenuhi keinginan ini cenderung memiliki loyalitas dan semangat kerja yang lebih tinggi. Organisasi dapat mendukung motivasi ini dengan memberikan insentif, bonus, atau tunjangan yang relevan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Keinginan untuk memperoleh penghargaan adalah dorongan untuk mendapatkan pengakuan atas usaha dan pencapaian. Penghargaan ini dapat bersifat material, seperti bonus atau hadiah, maupun non-material, seperti pujian, sertifikat, atau promosi. Penghargaan memberikan rasa puas dan motivasi tambahan untuk terus berkinerja baik. Ketika seseorang merasa dihargai

atas apa yang telah karyawan lakukan, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kontribusinya. Dalam konteks organisasi, penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten dapat meningkatkan loyalitas karyawan serta menciptakan budaya kerja yang positif.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan berakar pada kebutuhan individu untuk dihormati dan dianggap penting oleh orang lain. Pengakuan ini bisa berupa penghormatan atas ide, kontribusi, atau kepribadian seseorang. Dalam dunia kerja, pengakuan menciptakan rasa percaya diri dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa bahwa kontribusinya diakui akan lebih termotivasi untuk terus berinovasi dan bekerja keras. Organisasi dapat memupuk motivasi ini dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, mengapresiasi pencapaian individu

maupun tim, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa mencerminkan kebutuhan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, atau mengontrol lingkungan di sekitarnya, termasuk orang lain. Motivasi ini tidak selalu bersifat negatif; dalam konteks yang positif, keinginan untuk berkuasa dapat mendorong seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif, mengelola tim dengan baik, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Dalam organisasi, individu yang memiliki keinginan ini sering kali termotivasi untuk mencapai posisi kepemimpinan atau tanggung jawab yang lebih tinggi. Dengan memberikan peluang untuk pengembangan karier, pelatihan kepemimpinan, atau proyek strategis, organisasi dapat mendukung dan mengarahkan motivasi ini ke arah yang konstruktif.

2) Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

a) Lingkungan kerja yang menyenangkan

Lingkungan kerja yang menyenangkan adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi motivasi karyawan. Lingkungan ini mencakup suasana kerja yang kondusif, hubungan antar kolega yang harmonis, serta fasilitas kerja yang mendukung. Ketika lingkungan kerja nyaman, karyawan merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, seperti konflik antar karyawan, tekanan berlebihan, atau kondisi fisik yang buruk, dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan ruang kerja yang bersih, aman, dan positif untuk mendukung kinerja optimal.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan

atas kontribusi karyawan. Kompensasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi. Karyawan yang merasa kompensasinya sepadan dengan usaha dan hasil kerja karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja keras. Selain itu, kompensasi yang kompetitif dapat membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik. Perusahaan harus memastikan bahwa struktur kompensasi karyawan adil, transparan, dan sejalan dengan standar industri untuk menjaga motivasi karyawan.

c) Supervisi yang baik

Supervisi yang baik adalah kemampuan pemimpin atau atasan dalam memberikan arahan, dukungan, dan umpan balik kepada karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengawasi pekerjaan tetapi juga memberikan motivasi dan inspirasi kepada timnya. Supervisi yang buruk, seperti kurangnya komunikasi atau sikap otoriter, dapat menyebabkan stres dan penurunan semangat kerja. Sebaliknya, supervisi yang baik menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendorong

karyawan untuk mencapai tujuan karyawan. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan yang berkualitas sangat penting untuk memastikan bahwa supervisor dapat menjalankan peran karyawan dengan efektif.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Jaminan pekerjaan memberikan rasa aman kepada karyawan bahwa karyawan tidak akan kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba tanpa alasan yang jelas. Keamanan ini penting untuk mengurangi kecemasan dan stres yang dapat memengaruhi motivasi kerja. Ketika karyawan merasa pekerjaannya aman, karyawan cenderung lebih fokus pada pekerjaan dan lebih loyal terhadap perusahaan. Perusahaan dapat menciptakan rasa aman ini dengan memberikan kontrak kerja yang jelas, kebijakan PHK yang adil, dan komunikasi yang transparan terkait kondisi bisnis.

e) Status dan tanggung jawab

Status dan tanggung jawab dalam pekerjaan mencerminkan posisi karyawan dalam organisasi serta peran yang karyawan mainkan. Ketika karyawan diberikan tanggung jawab yang sesuai

dengan kemampuan dan kepercayaan untuk menjalankan tugas-tugas penting, karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Status juga berkaitan dengan pengakuan sosial, seperti jabatan, penghargaan, atau kesempatan untuk berkontribusi dalam proyek besar. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan peluang pengembangan karier yang jelas dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian karyawan.

f) Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang fleksibel mencakup kebijakan kerja yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti jam kerja fleksibel, opsi kerja dari rumah, atau cuti yang mudah diakses. Kebijakan ini menjadi semakin penting di era modern, di mana kebutuhan akan work-life balance semakin meningkat. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan mendukung kebutuhan karyawan di luar pekerjaan cenderung lebih termotivasi dan produktif. Peraturan yang terlalu kaku dapat menimbulkan ketegangan dan menurunkan

kepuasan kerja, sehingga fleksibilitas adalah kunci untuk menjaga motivasi dan loyalitas karyawan.

Sedangkan menurut Hamzah (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

1) Adanya hasrat dan keinginan berhasil

Hasrat dan keinginan berhasil adalah pendorong utama yang memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor ini mencakup kebutuhan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan, pendidikan, atau bidang kehidupan lainnya. Hasrat yang kuat memunculkan semangat kerja keras, ketekunan, dan daya juang. Dalam konteks kerja atau belajar, individu dengan keinginan berhasil cenderung menetapkan target yang jelas, mencari peluang untuk berkembang, dan terus memperbaiki diri. Keinginan ini didorong oleh kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan, dan rasa puas atas pencapaian yang diraih. Perusahaan atau institusi dapat mendukung hal ini dengan memberikan umpan balik positif dan penghargaan yang sesuai atas prestasi individu.

2) Adanya dorongan dan cita-cita masa depan

Dorongan dan cita-cita masa depan berperan sebagai pemandu arah dan sumber energi yang memotivasi individu untuk terus maju. Cita-cita masa depan memberikan pandangan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai seseorang dalam jangka panjang. Dorongan ini dapat berasal dari aspirasi pribadi, kebutuhan ekonomi, atau keinginan untuk memberikan kontribusi positif kepada keluarga atau masyarakat. Dengan memiliki visi yang jelas, individu dapat menyusun langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Dorongan ini juga meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan, karena karyawan memiliki tujuan yang lebih besar untuk dikejar. Dalam organisasi, memfasilitasi karyawan atau siswa untuk merencanakan masa depan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

3) Adanya harapan dan cita-cita masa depan

Harapan dan cita-cita masa depan memberikan keyakinan bahwa usaha yang dilakukan saat ini akan membuahkan hasil di masa mendatang. Harapan ini menciptakan optimisme dan

memberikan alasan untuk terus berusaha meskipun menghadapi hambatan. Individu yang memiliki harapan cenderung lebih resilien dan mampu melihat peluang di tengah kesulitan. Cita-cita masa depan, di sisi lain, memberikan gambaran konkret tentang apa yang ingin dicapai, seperti karier yang sukses, kehidupan yang stabil, atau pencapaian akademik tertentu. Dengan adanya harapan dan cita-cita, individu termotivasi untuk belajar, bekerja keras, dan mengambil tindakan yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

4) Adanya penghargaan dalam belajar

Penghargaan dalam belajar merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi individu. Penghargaan ini bisa berupa pengakuan, hadiah, nilai yang baik, atau pencapaian lainnya yang memberikan rasa bangga dan puas. Ketika seseorang merasa dihargai atas usaha karyawan dalam belajar, karyawan cenderung lebih antusias untuk terus meningkatkan diri. Dalam lingkungan pendidikan atau kerja, memberikan penghargaan, baik yang bersifat material maupun non-material, dapat mendorong individu untuk belajar lebih giat

dan mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, penghargaan juga menciptakan rasa kompetensi dan kepuasan intrinsik, yang memperkuat motivasi internal untuk terus berkembang.

Adapun menurut Hasibuan (2014) beberapa faktor dari motivasi antara lain:

1) Tanggung jawab,

Tanggung jawab adalah kemampuan individu untuk menjalankan tugas-tugas dengan penuh kesadaran dan dedikasi. Ketika seseorang diberi tanggung jawab yang sesuai, karyawan merasa dipercaya dan diakui kemampuannya. Perasaan ini mendorong motivasi intrinsik untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Tanggung jawab juga menciptakan rasa kepemilikan terhadap tugas yang dikerjakan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan dedikasi. Selain itu, tanggung jawab memberikan peluang untuk belajar dan berkembang karena individu dihadapkan pada tantangan yang memerlukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dalam konteks organisasi, memberikan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika tanggung jawab disertai dengan

otoritas untuk mengambil keputusan, individu cenderung merasa lebih termotivasi karena memiliki kontrol atas hasil pekerjaannya.

2) Pekerjaan itu sendiri,

Pekerjaan itu sendiri sebagai faktor motivasi mengacu pada tingkat kesesuaian antara tugas-tugas yang dilakukan dengan minat, keterampilan, dan nilai-nilai individu. Pekerjaan yang bermakna, menantang, dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi cenderung lebih memotivasi. Individu merasa puas ketika pekerjaan yang karyawan lakukan memberikan dampak nyata atau relevansi dengan tujuan pribadi dan profesional karyawan. Selain itu, pekerjaan yang memberikan kebebasan untuk berkreasi, menyelesaikan masalah, atau menghasilkan sesuatu yang baru, sering kali meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika pekerjaan monoton atau tidak memiliki makna, motivasi dapat menurun. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang pekerjaan yang menarik dan memberikan variasi, sehingga individu merasa lebih terinspirasi untuk bekerja.

3) Penghargaan,

Penghargaan, baik dalam bentuk material (seperti gaji, bonus, atau insentif) maupun non-material (seperti pujian, pengakuan, atau penghormatan), memainkan peran penting dalam memotivasi individu. Penghargaan menunjukkan apresiasi atas upaya dan kontribusi seseorang, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan semangat untuk bekerja lebih baik. Ketika penghargaan diberikan secara adil dan tepat waktu, hal ini mendorong individu untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan. Penghargaan juga memperkuat perilaku positif karena individu merasa bahwa usaha karyawan dihargai. Dalam jangka panjang, penghargaan dapat menciptakan budaya kerja yang menghargai prestasi dan mendorong persaingan sehat di antara karyawan.

4) Serta pengembangan dan kemajuan.

Pengembangan dan kemajuan mencakup kesempatan untuk belajar keterampilan baru, memperoleh pengalaman, atau mendapatkan promosi dalam karier. Individu merasa termotivasi ketika karyawan melihat peluang untuk tumbuh dan mencapai tujuan

jangka panjang melalui pekerjaan karyawan. Proses pengembangan diri memberikan rasa kepuasan intrinsik karena individu merasa menjadi versi yang lebih baik dari diri karyawan sendiri. Organisasi yang memberikan pelatihan, program pengembangan, atau jalur karier yang jelas sering kali memiliki karyawan yang lebih termotivasi. Hal ini karena individu merasa bahwa upaya karyawan dihargai dan ada prospek untuk maju. Selain itu, kesempatan untuk berkembang menciptakan rasa antusiasme dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

---

**BAB VII**  
**STUDI KASUS**  
**PERAN KEPEMIMPINAN DIREKTIF, BEBAN KERJA**  
**DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP MOTIVASI**  
**DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI PERGURUAN**  
**TINGGI SWASTA DITEBING TINGGI**

---



Pendidikan menjadi tempat untuk berinvestasi dalam jangka panjang, hal ini terlihat pada berbagai aspek yang mencakup individu, masyarakat, dan ekonomi secara keseluruhan. Pendidikan membekali individu

dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memasuki pasar kerja dan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan industri. Dengan pendidikan yang baik, individu dapat meningkatkan potensi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan berpenghasilan lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarga. Sehingga sektor pendidikan akan terus berkembang dan tidak akan mengalami penurunan dalam waktu yang jangka panjang (Hendrizar et al., 2024).

Perguruan tinggi menjadi bentuk pendidikan yang sangat menentukan kemampuan seseorang dalam memperoleh perbaikan ekonomi bagi peserta didiknya. Hal ini disebabkan perguruan tinggi menjadi sumber utama pembentukan masyarakat setelah melampaui pendidikan umum mulai dari Sekolah Dasar, sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas yang dilanjutkan pendidikan Tinggi berupa Sekolah Tinggi, Institut, Politeknik hingga Universitas. Saat ini Kota Tebing Tinggi telah berdiri beberapa perguruan tinggi swasta yang memberikan kontribusi kepada masyarakat dan pemerintah daerah. Namun kemampuan perguruan tinggi untuk dapat bertahan dari tingginya persaingan saat ini tidak terlepas dari kemampuan pegawai pada masing-masing perguruan tinggi untuk menarik minat calon peserta didik dan memberikan pelayanan kepada peserta didik. Sehingga motivasi kerja dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai menjadi perhatian penting bagi perguruan tinggi.

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Afandi, (2018), kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi

perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Sedangkan menurut Ritonga, (2015), motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar maupun secara tidak sadar untuk melakukan sesuatu perbuatan dengan tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Sarang Uno & Koni, (2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dari hasil prasurvei yang dilakukan peneliti pada pegawai di perguruan tinggi Kota Tebing Tinggi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai cenderung rendah dan mengalami penurunan yang didasari hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan perguruan tinggi kepada pegawai dimana hasil tersebut menunjukkan tingkat kesalahan minor dan mayor bertambah setiap tahunnya.

Penurunan motivasi kerja dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai perguruan tinggi dapat terjadi disebabkan oleh Kepemimpinan direktif yang ada pada lingkungan perguruan tinggi. Hal ini didukung dengan

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wahyudi et al., 2023) dan (Safria et al., 2023) yang menunjukkan Kepemimpinan direktif mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Menurut Afandi, (2018) Kepemimpinan direktif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, mengontrol proses kerja dengan ketat, dan memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Di satu sisi, kepemimpinan direktif dapat meningkatkan efisiensi dan kepastian dalam pelaksanaan tugas. Namun, di sisi lain, pendekatan yang terlalu ketat dapat mengurangi otonomi dan kreativitas pegawai, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah Work-Life Balance yang miliki pegawai dalam bekerja, didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nawarcono & Setiono, 2021) yang menunjukkan bahwa Work-Life Balance dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hutcheson, (2014) menjelaskan bahwa work-life balance adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen

pada keluarga karyawan, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya.

Selain Kepemimpinan direktif rendahnya motivasi kerja dan menurutnya kepuasan kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan oleh pegawai, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Fathudin, 2023) dan (Putri et al., 2023) bahwa beban kerja yang tinggi menjadi penyebab rendahnya motivasi kerja pegawai dan menurunnya kepuasan kerja pegawai. Menurut Mangkunegara, (2015), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Sedangkan menurut Munandar (2014), beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan ketidakpuasan di kalangan pegawai. Pegawai yang merasa beban kerja karyawan berlebihan mungkin merasa kewalahan dan tidak mampu mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Di perguruan tinggi

swasta di Kota Tebing Tinggi, kombinasi antara gaya kepemimpinan direktif dan beban kerja yang tinggi mungkin berkontribusi terhadap rendahnya motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Para pegawai yang berada di bawah pengawasan ketat dan menghadapi tuntutan kerja yang tinggi mungkin merasa tertekan dan kurang termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang lebih fleksibel dan beban kerja yang seimbang dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan direktif dan beban kerja terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai di perguruan tinggi swasta di Kota Tebing Tinggi.

### **1. Kepemimpinan Direktif Berpengaruh Terhadap Variabel Motivasi Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Perguruan Tinggi Swasta di Tebing Tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Huang et al. (2018) yang menemukan bahwa

kepemimpinan yang jelas dan terarah, termasuk kepemimpinan direktif, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kepemimpinan direktif membantu karyawan memahami tujuan organisasi dan memperjelas peran pegawai dalam mencapai tujuan tersebut, yang akhirnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih fokus

Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden sangat setuju bahwa kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Kepemimpinan direktif, yang ditandai dengan instruksi yang jelas dan struktur kerja yang tegas, membantu pegawai memahami harapan organisasi serta tanggung jawab yang harus pegawai penuhi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan terarah, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja sesuai target yang ditetapkan. Pegawai yang merasakan adanya kepemimpinan direktif biasanya lebih termotivasi karena arahan yang tegas dan spesifik membuat pegawai lebih yakin akan tujuan dan peran pegawai dalam organisasi.

Dengan adanya kepemimpinan yang memberikan panduan secara jelas, pegawai dapat menghindari

kebingungan dalam tugas sehari-hari, sehingga dapat bekerja lebih fokus dan produktif. Selain itu, kepemimpinan direktif juga membantu membangun rasa tanggung jawab yang kuat. Ketika pegawai merasa diharapkan untuk bekerja sesuai arahan yang sudah dijelaskan, pegawai akan terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam menjalankan tugas pegawai. Mayoritas responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang terstruktur dengan baik menciptakan rasa kepercayaan diri dan semangat dalam bekerja, sehingga pegawai merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di perguruan tinggi. Dengan arahan yang jelas dari pemimpin, pegawai merasa didukung dan terdorong untuk bekerja dengan maksimal.

## **2. Beban Kerja Berpengaruh Terhadap Variabel Motivasi Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bakker et al. (2005) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang seimbang dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi lebih baik, sementara beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan menurunkan motivasi. Bakker dan Demerouti (2007) dalam model Job Demands-Resources (JD-R) pegawai juga menemukan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan, sementara beban kerja yang sesuai dengan kapasitas karyawan meningkatkan rasa pencapaian dan motivasi.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, sebagian besar responden sangat setuju bahwa beban kerja memengaruhi motivasi kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai merasa beban kerja yang diberikan memiliki dampak langsung pada semangat pegawai dalam bekerja. Beban kerja yang terukur dan sesuai dapat memacu pegawai untuk berprestasi lebih

baik, sementara beban kerja yang tidak seimbang justru berpotensi menurunkan tingkat motivasi. Mayoritas responden setuju bahwa beban kerja yang sesuai membantu pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki tujuan jelas dalam pekerjaan. Hal ini mungkin disebabkan karena pegawai menginginkan tantangan yang selaras dengan kemampuan pegawai, yang pada gilirannya memberi kepuasan tersendiri ketika dapat mengatasinya.

Dengan beban kerja yang seimbang, pegawai tidak hanya termotivasi untuk menyelesaikan tugas tetapi juga terdorong untuk memberikan hasil yang maksimal. Di sisi lain, jika beban kerja terasa berlebihan, banyak responden mengindikasikan bahwa hal ini dapat menyebabkan kelelahan dan rasa kewalahan. Beban kerja yang terlalu tinggi tidak hanya menguras energi fisik tetapi juga memengaruhi kondisi mental, yang pada akhirnya menurunkan semangat kerja pegawai. Sebaliknya, beban kerja yang terukur membantu pegawai merasa pekerjaan tersebut tidak memberatkan, sehingga motivasi tetap terjaga. Secara keseluruhan, hasil kuesioner ini menunjukkan pentingnya beban kerja yang sesuai dalam

meningkatkan motivasi kerja. Dengan adanya beban kerja yang seimbang, pegawai merasa lebih siap dan termotivasi untuk menjalankan tugasnya secara optimal, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai di perguruan tinggi

### **3. Work-Life Balance tidak Berpengaruh Terhadap Variabel Motivasi Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Perguruan Tinggi Swasta, hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Greenhaus dan Allen (2011) yang menunjukkan bahwa work-life balance secara langsung mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden juga sangat setuju dengan variabel work-life balance. Namun, meskipun responden menyetujui pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini bisa disebabkan oleh persepsi pegawai yang memisahkan antara kesejahteraan pribadi dan

motivasi di tempat kerja. Meskipun pegawai menghargai work-life balance, pegawai mungkin tidak secara langsung mengaitkannya dengan tingkat motivasi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

Pegawai bisa saja melihat work-life balance sebagai faktor penting untuk kesehatan mental dan fisik pegawai secara keseluruhan, namun tidak selalu merasa bahwa faktor tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Selain itu, mungkin juga ada persepsi bahwa work-life balance sudah terjaga dengan baik di lingkungan kerja, sehingga pegawai tidak merasa adanya ketidakseimbangan yang perlu diperbaiki. Ketika pegawai merasa keseimbangan ini sudah tercapai, pegawai mungkin tidak melihatnya sebagai sesuatu yang perlu ditingkatkan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa work-life balance dianggap penting, tetapi belum tentu dianggap sebagai faktor yang meningkatkan motivasi kerja secara langsung.

#### **4. Kepemimpinan Direktif tidak Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif tidak dapat meningkatkan motivasi kerja, hal ini tidak sejalan dengan penelitian Bass & Avolio (1994) dalam model kepemimpinan transformasional dan transaksional mengungkapkan bahwa kepemimpinan direktif, yang cenderung fokus pada instruksi dan struktur yang tegas, mungkin tidak memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dan berekspresi sehingga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan direktif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kepemimpinan direktif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Meskipun arahan yang tegas dan struktur yang jelas membantu pegawai memahami tugas pegawai, hal ini ternyata tidak selalu berdampak pada rasa puas dalam pekerjaan. Pegawai mungkin merasakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kesempatan pengembangan

karir, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau penghargaan dari organisasi.

Kepemimpinan direktif yang sangat menekankan instruksi dan struktur kerja mungkin kurang memberikan ruang bagi pegawai untuk berekspresi atau berinovasi dalam pekerjaan pegawai. Hal ini bisa menjadi salah satu alasan mengapa kepemimpinan direktif tidak memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, meskipun pegawai merasa bahwa gaya kepemimpinan ini membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, banyak responden yang mungkin memandang kepuasan kerja lebih dari sekadar instruksi dan arahan yang diberikan. Kepuasan kerja biasanya terkait dengan kenyamanan, apresiasi, dan hubungan yang baik di tempat kerja, di mana kepemimpinan direktif mungkin tidak memberikan dampak yang signifikan dalam hal ini. Bagi pegawai, kepuasan kerja merupakan hal yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek, yang tidak sepenuhnya dapat terpenuhi hanya dengan adanya kepemimpinan yang direktif. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif lebih berperan dalam mengarahkan motivasi kerja pegawai

tetapi tidak cukup dalam menciptakan kepuasan kerja. Pegawai di perguruan tinggi mungkin membutuhkan faktor-faktor lain selain arahan yang tegas untuk merasa puas dalam pekerjaan

#### **5. Beban Kerja Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bakker & Demerouti (2007) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden sangat setuju bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang terukur dan sesuai dapat memberikan kepuasan tersendiri, karena pegawai merasa mampu menangani tugas yang diberikan dengan baik. Ketika beban kerja terdistribusi dengan adil dan tidak memberatkan, pegawai akan merasa lebih puas dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan dan kelelahan yang berlebihan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Banyak responden mengungkapkan bahwa beban kerja yang terlalu besar menyebabkan stres, yang dapat mengurangi kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, beban kerja yang proporsional dan terukur menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif dan nyaman. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja yang sesuai berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa mampu mengelola tugas-tugasnya dengan baik akan lebih puas dan cenderung merasa dihargai oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai di perguruan tinggi.

#### **6. Work-Life Balance tidak Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Greenhaus & Allen (2011) yang menjelaskan bahwa meskipun work-life balance penting untuk kesejahteraan, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja bisa bervariasi tergantung pada persepsi individu. Sebagian pegawai mungkin merasa bahwa meskipun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

terjaga, hal itu tidak langsung berpengaruh pada perasaan pegawai terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan sebagian besar responden menyetujui pentingnya work-life balance dimana pegawai mungkin memandang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sebagai faktor yang lebih berkaitan dengan kesejahteraan umum daripada sebagai elemen yang menentukan kepuasan kerja. Work-life balance dianggap penting untuk menjaga kesehatan fisik dan mental, tetapi banyak pegawai yang tidak mengaitkannya secara langsung dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Kemungkinan besar, pegawai lebih memandang aspek seperti kompensasi, penghargaan, dan pengakuan dari organisasi sebagai penentu utama dalam merasakan kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari respon kuesioner yang menunjukkan bahwa pegawai mengutamakan faktor lain dalam menilai kepuasan kerja, terlepas dari apakah keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan telah tercapai atau tidak. Secara keseluruhan, meskipun work-life balance penting untuk mendukung kesejahteraan umum, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor tersebut tidak cukup memengaruhi kepuasan

kerja pegawai di perguruan tinggi. Pegawai mungkin lebih memprioritaskan aspek-aspek lain yang dirasa lebih terkait langsung dengan kepuasan kerja.

#### **7. Motivasi Kerja tidak Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja penting untuk mendorong produktivitas, hal tersebut tidak secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Locke & Latham (2002) menunjukkan bahwa motivasi kerja berfokus pada pencapaian tujuan, namun kepuasan kerja lebih berkaitan dengan kondisi kerja yang nyaman, penghargaan, dan hubungan sosial yang baik di tempat kerja. Bardwick (1991) juga menemukan bahwa meskipun motivasi kerja tinggi dapat meningkatkan kinerja, tanpa adanya dukungan dan penghargaan yang memadai dari organisasi, pegawai mungkin tidak merasa puas dengan pekerjaan pegawai. Kepuasan kerja seringkali bergantung pada faktor-faktor yang lebih holistik, seperti hubungan interpersonal, kesempatan untuk pengembangan, dan pengakuan dari atasan.

Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Meskipun motivasi kerja penting untuk mendorong pegawai mencapai target dan bekerja secara produktif, banyak responden yang merasa bahwa motivasi kerja tidak selalu berkaitan dengan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pegawai mungkin memiliki motivasi kerja yang tinggi, tetapi hal ini tidak serta-merta membuat pegawai merasa puas dalam pekerjaan jika tidak didukung oleh faktor lain seperti lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan pengembangan karir, atau penghargaan dari atasan.

Motivasi kerja seringkali berkaitan dengan keinginan untuk mencapai hasil yang baik, sementara kepuasan kerja lebih berfokus pada kenyamanan dan kepuasan pribadi terhadap lingkungan dan kebijakan organisasi. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja penting untuk produktivitas, tetapi tidak cukup untuk memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pegawai mungkin mengharapkan adanya faktor-faktor lain selain motivasi untuk benar-benar merasakan kepuasan dalam pekerjaan di perguruan tinggi.

## **8. Kepemimpinan Direktif Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai perguruan tinggi swasta di Kota Tebing Tinggi. Berdasarkan jawaban kuesioner, mayoritas responden setuju bahwa kepemimpinan direktif yang terstruktur memberikan kejelasan dalam tugas dan tanggung jawab, sehingga dapat membangkitkan motivasi kerja. Arahan yang jelas dan terperinci dari atasan meningkatkan rasa percaya diri dan keinginan untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja. Kepemimpinan direktif memberikan panduan yang tegas, dan pegawai merasakan dukungan dalam mencapai tujuan pekerjaan, yang membuat motivasi kerja meningkat.

Responden setuju bahwa kepemimpinan yang terstruktur membantu memahami ekspektasi organisasi, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan

dengan lebih terarah dan produktif. Motivasi yang terbangun ini berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, karena pekerjaan dapat dijalankan dengan lebih optimal dan efektif. Secara keseluruhan, kepemimpinan direktif yang diterapkan secara konsisten memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai dan berlanjut pada peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang merasakan panduan yang jelas dari pimpinan mampu bekerja dengan lebih baik dan lebih puas dalam menyelesaikan tanggung jawab pegawai di lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan berasal dari motivasi yang muncul karena kejelasan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sesuai dengan hasil dari tanggapan mayoritas responden.

**9. Beban Kerja tidak Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai perguruan tinggi swasta di Kota Tebing Tinggi. Berdasarkan jawaban kuesioner, responden mengindikasikan bahwa

tingginya beban kerja lebih banyak berkontribusi pada stres dan tekanan daripada mendorong motivasi. Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak seimbang dianggap sebagai penghambat yang mengurangi efektivitas motivasi untuk bekerja, sehingga tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Responden yang merasa beban kerja terlalu berat umumnya cenderung mengalami penurunan motivasi, karena tenaga dan waktu yang terbatas membuat proses bekerja menjadi kurang nyaman.

Dalam kondisi seperti ini, beban kerja yang berlebihan justru mengurangi perasaan puas terhadap hasil yang diperoleh, meskipun terdapat motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas. Beban kerja yang tidak proporsional sering kali menurunkan kepuasan karena pegawai tidak merasa mendapatkan dukungan yang cukup dalam memenuhi target yang telah ditentukan. Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa beban kerja yang berat dan tidak terukur tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui motivasi. Pegawai lebih membutuhkan pembagian tugas yang seimbang agar dapat merasa puas terhadap hasil kerja. Beban kerja yang memadai dan terukur

memungkinkan pegawai untuk merasakan motivasi positif dan memberikan kepuasan yang diharapkan dalam pekerjaan.

#### **10. Work-Life Balance tidak Berpengaruh Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pada Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tebing Tinggi**

Berdasarkan hasil penelitian, work-life balance tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai perguruan tinggi swasta di Kota Tebing Tinggi. Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar responden setuju bahwa meskipun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah faktor yang penting, hal ini tidak cukup untuk membentuk motivasi kerja yang tinggi atau memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Work-life balance lebih dilihat sebagai elemen untuk menjaga kesejahteraan pribadi daripada sebagai pendorong kepuasan dalam lingkungan kerja. Responden yang merasa work-life balance terpenuhi tetap menyatakan bahwa motivasi kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor internal di tempat kerja, seperti dukungan pimpinan, pengakuan, dan fasilitas

kerja. Sebagian besar pegawai memandang work-life balance sebagai langkah untuk menjaga kesehatan mental dan kebahagiaan pribadi, tetapi keseimbangan ini tidak memberikan kontribusi langsung terhadap semangat untuk bekerja lebih baik.

Hal ini mengindikasikan bahwa work-life balance lebih berdampak pada kesejahteraan keseluruhan daripada kepuasan dalam pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa work-life balance memiliki peran yang lebih kuat dalam hal kesejahteraan pribadi, tetapi bukan sebagai faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi. Pegawai lebih mungkin merasa puas dalam pekerjaan ketika terdapat dukungan dari lingkungan kerja serta kebijakan yang adil dan menghargai upaya pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Penerbit : Zanafa Publishing, Riau.
- Burhanuddin, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Fathudin, R. (2023). *Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis*. Universitas Pasundan.
- Hendrizar, H., Joni, M., Hijrat, K., Wandu, J. I., & Afrita, N. (2024). Pendidikan sebagai Investasi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat. *El-Kahfi | Journal of Islamic Economics*, 5(01), 81-90.
- Hutcheson, P. (2014). *Work Life Balance*. USA  
Copyright:IEEE-USA.
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Rajawali Pers Jakarta.
- Malayu Hasibuan. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit : PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Munandar, U. (2014). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*.
- N. R Lockwood. (2015). *Work/Life Balance Challenges and Solutions Society For Human Resource*. New York : Oxford University Press.
- Nawarcono, W. N., & Setiono, A. (2021). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja*. *Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2).
- Nuraini, T. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Yayasan Aini Syam, Pekanbaru.
- Priansa, S. dan D. J. (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik*. Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM)*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99-110.
- Ritonga, A. J. (2015). *Manajemen Organisasi*. Penerbit : Perdana Mulya, Medan.

- Safria, A. N., Sumantri, E., & Achadi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Royal Korindah Purbalingga. *Majalah Imiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 1-10.
- Sarang Uno, H. B., & Koni, S. (2014). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Wahyudi, Y., Harjadi, D., & Supriatna, O. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Cabang dan beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perumda BPR Kuningan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(03), 126-140.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat . Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta.

## BIODATA PENULIS



Penulis Bernama lengkap **Rotua Sri Linda Sitompul, S.E.**, lahir di P. Siantar 29 Desember 1969, saya anak ketiga dari empat orang bersaudara. Saya merupakan alumnus dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Karya Kota Tebing Tinggi jurusan Manajemen. Selain itu, saat ini saya juga sedang kuliah Pascasarjana di sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) bina Karya Tebing Tinggi jurusan Manajemen.



Penulis Bernama lengkap **SRI INDA LESTARI, SE.**, lahir di Besitang 02 Oktober 1993, ia adalah anak pertama dari tiga bersaudara. Ia alumnus dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Karya Kota Tebing Tinggi jurusan Manajemen. Selain itu, saat ini ia juga sedang kuliah Pascasarjana di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Karya Kota Tebing Tinggi jurusan Manajemen.



Penulis Bernama lengkap **Dedy Dwi Arseto, S.E., M.M.**, Penulis lahir di Kelurahan Persiakan, Kec. Padang Hulu, Kota Tebing Tinggi pada tanggal 27 Oktober 1993. Pada pendidikan formal penulis menamatkan SD pada tahun 2004, SMP N 9 pada tahun lulus 2008 setelah itu melanjutkan SMA tamat pada tahun 2011, lalu mengampu pendidikan S1 di STIE Bina Karya selesai tahun 2015 setelah itu melanjutkan S2 dan selesai pada

tahun 2018, selanjutnya pada tahun 2020 penulis melanjutkan Doktoral atau S3 di UIN SU Medan pada Jurusan Ekonomi Syariah



Penulis Bernama lengkap **Assoc. Prof. Dr. E. Rusiadi, S.E., M.Si.** adalah seorang akademisi dan peneliti yang berdedikasi dalam bidang ilmu ekonomi dan pendidikan tinggi. Beliau lahir dan besar di Batang Serangan, Binjai. Saat ini, beliau menjabat sebagai Lektor Kepala dengan golongan/pangkat IV/a dan aktif sebagai dekan di salah satu fakultas di Universitas Panca Budi, yang dapat dihubungi melalui email: [dekan.fasosa@pancabudi.ac.id](mailto:dekan.fasosa@pancabudi.ac.id). Riwayat pendidikan beliau dimulai pada tahun 1988, ketika beliau menempuh pendidikan dasar di SD Negeri 050695 Batang Serangan Binjai dan lulus pada tahun 1988. Setelah itu, beliau melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Swadaya Batang Serangan Binjai dan berhasil meraih kelulusan pada tahun 1992. Tak berhenti di situ, semangat belajar beliau berlanjut ke tingkat menengah atas, di mana beliau menyelesaikan pendidikan di SMA Persada Padang Tualang Padang, lulus pada tahun 1995.

Setelah menyelesaikan pendidikan menengah, E. Rusiadi melanjutkan pendidikannya ke jenjang perguruan tinggi. Pada tahun 2000, beliau meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, yang menjadi pijakan awal dalam perjalanan akademiknya di bidang ekonomi. Beliau terus mengembangkan pengetahuan dan keahliannya dengan melanjutkan pendidikan pascasarjana di Universitas Sumatera Utara

Medan, di mana beliau meraih gelar Magister Sains (M.Si.) pada tahun 2009. Tak puas dengan pencapaian tersebut, beliau melanjutkan pendidikan doktoralnya dan berhasil memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada tahun 2018 di Universitas Sumatera Utara Medan.



Penulis Bernama lengkap **Prof. Dr. Cia Cai Cen, S.S, S.E, M.Si.** lahir di Tebing Tinggi pada 14 April 1973. Beliau adalah seorang akademisi, praktisi pendidikan, dan profesional yang berpengalaman luas dalam bidang pengajaran, tata busana, teknologi, serta keuangan. Saat ini, beliau berdomisili di Jln Badak Dalam Komplek TIP No.10B, Kelurahan Bandar Utama, Kecamatan Tebing Tinggi Kota, Kota Tebing Tinggi. Cia Cai Cen meraih gelar Sarjana Sastra (S.S) pada tahun 1998, diikuti dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada tahun 2011. Gelar Magister Sains (M.Si) diraihnya pada tahun 2015, beliau menyelesaikan pendidikan Doktor (Dr.) pada tahun 2021, selanjutnya pada tahun 2024 memperoleh guru besar dengan gelar Profesor (Prof). Dalam perjalanan kariernya, Cia Cai Cen telah menunjukkan kemampuan yang luar biasa di bidang keuangan dan pendidikan. Ia memulai karier profesionalnya sebagai Bendahara Keuangan di Yayasan Pendidikan Bina Karya pada tahun 1991. Selain itu, beliau juga menjadi Instruktur Komputer di yayasan yang sama hingga tahun 2000. Pada tahun 2001 hingga 2019, Cia Cai Cen melanjutkan pengabdianya sebagai Bendahara Keuangan sekaligus mengajar sebagai dosen di STIE Bina Karya Tebing Tinggi.



Penulis Bernama lengkap **Limega Candrasa, S.S, S.E, M.Si.**, lahir di Sei Buluh pada 15 Mei 1973. Beliau merupakan seorang akademisi dan praktisi pendidikan yang telah mendedikasikan kariernya di dunia pengajaran dan penelitian. Saat ini, Limega Candrasa menetap di Jln Badak Dalam Komplek TIP No. 10B, Kelurahan Bandar Utama, Kecamatan Tebing Tinggi Kota, Kota Tebing Tinggi. Limega menyelesaikan pendidikan sarjananya di bidang Sastra (S.S) pada tahun 1998. Tidak berhenti di situ, ia melanjutkan studi di bidang Ekonomi (S.E), yang diselesaikannya pada tahun 2011. Untuk memperdalam keilmuan dan kompetensinya, Limega kemudian meraih gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2015. Dalam perjalanan kariernya, Limega Candrasa memiliki pengalaman yang kaya di bidang pendidikan. Beliau memulai karier sebagai Instruktur Bahasa Inggris di Yayasan Pendidikan Bina Karya pada tahun 1997 hingga 2000. Sejak tahun 2001, Limega bergabung sebagai dosen di STIE Bina Karya Tebing Tinggi, tempat ia mengabdikan hingga 2019. Dengan latar belakang akademis yang kuat dan pengalaman yang luas, Limega Candrasa terus berkontribusi dalam dunia pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Sebagai penulis buku, ia berusaha menyampaikan gagasan dan wawasan yang inspiratif untuk para pembaca, terutama di bidang sastra, ekonomi, dan pendidikan.



# KEPUASAN KERJA BERBASIS **WORK LIFE BALANCE** **DAN MOTIVASI**

WORK-LIFE BALANCE DAN MOTIVASI KERJA DAPAT BERPENGARUH POSITIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. WORK-LIFE BALANCE MERUPAKAN CARA UNTUK MEMBANTU KARYAWAN MENYEIMBANGKAN WAKTU KERJA DAN KEHIDUPAN PRIBADI. SEMENTARA MOTIVASI KERJA DAPAT DITINGKATKAN DENGAN CARA MEMBERIKAN PELATIHAN, UPAH YANG SESUAI, DAN KESEMPATAN UNTUK BERPENDAPAT. SELAIN WORK-LIFE BALANCE DAN MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA YANG MENYENANGKAN JUGA DAPAT MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN. LINGKUNGAN KERJA YANG SEHAT DAPAT MEMFASILITASI HUBUNGAN SOSIAL DI TEMPAT KERJA DAN MENJAGA INTERAKSI YANG BAIK. DAN KEPUASAN KERJA MERUPAKAN SUATU CARA Pandang SESEORANG, BAIK YANG BERSIFAT POSITIF MAUPUN BERSIFAT NEGATIF TENTANG PEKERJAANNYA.



YAYASAN  
PENELITI PRIMA  
INDONESIA



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEMENTERIAN HUKUM & HAK ASASI MANUSIA RI

**BerAKHLAK** # **bangga**  
melayani  
bangsa  
Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten  
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif



Penerbit  
PT. Radja Intercontinental Publishing  
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

[www.radjapublika.org](http://www.radjapublika.org)  
<https://radjapustaka.com>

ISBN 978-623-89542-4-7 (PDF)



9 786238 954247