

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Pertama dilakukan oleh Nofiza Yulanda (2017). Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh motivasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian kepustakaan dan lapangan. Populasinya adalah seluruh karyawan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar yang berjumlah 35 orang. Data yang digunakan adalah data kualitatif dan kuantitatif, dan Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner. Kemudian Teknik analisa data menggunakan metode deskriptif kualitatif dan metode deskripsi kuantitatif yaitu Analisa Korelasi dan Determinasi, Uji Hipotesis yang berupa uji simultan dan parsial. Hasil analisis koefisien korelasi diperoleh nilai $r = 0,840$ yang artinya terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi, komitmen karyawan dengan kinerja karyawan. Penulis mendapatkan kesimpulan bahwa motivasi dan komitmen karyawan yang diterapkan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut peneliti, pimpinan perusahaan sebaiknya memberikan motivasi bagi para karyawan yang berprestasi, meningkatkan komitmen dan kepercayaan yang kuat dan membina hubungan kerja sama yang baik untuk membangun kinerja karyawan semakin meningkat.

Penelitian Kedua dilakukan oleh Aldi Purnama Indrianto (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan stress kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai badan pengelolaan keuangan dan asset daerah kabupaten Jember yang berjumlah 73 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh merupakan suatu Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menggunakan data primer data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui wawancara, kuesioner dan observasi yang

bertujuan untuk menunjang penelitian ini dan data sekunder dimana diperoleh dari jurnal, artikel dan internet yang mendukung. Metode analisis data menggunakan statistic deskriptif, uji instrument dan pengujian hipotesis yaitu metode uji t. Menurut peneliti, gaya kepemimpinan, motivasi dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai badan pengelolaan keuangan dan asset daerah kabupaten Jember.

Penelitian Ketiga dilakukan oleh Md Nurun Nabi *et al* (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan untuk perbaikan. Studi ini juga berfokus pada de-motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di salah satu negara yang terkenal salah satu sector perbankan, Karmasangsthan Bank Limited. Penelitian dilakukan di wilayah Dhaka. Sebanyak 130 orang terpilih dan mereka diberikan kuesioner. Jawaban mereka dikumpulkan sebagai data primer, kemudian data tersebut dianalisis untuk mendapatkan gagasan keseluruhan tentang dampak motivasi pada berbagai tahap pertunjukan populasi sasaran. Sampel sekitar 130 orang dipilih dari target populasi, berdasarkan penunjukan dan tingkat pengalaman mereka. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *stratified random sampling*. SPSS digunakan alat untuk analisis data. Peneliti menyimpulkan kesimpulan berdasarkan penelitian dilakukan dan reaksi responden dari kuesioner. Motivasi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Keempat dilakukan oleh Dr. B. S. Patil (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan dapat menciptakan ikatan emosional dengan baik, dimana mereka menempatkannya didalam pekerjaan. Perbankan adalah sektor jasa dan oleh karena itu Kesehatan bank sepenuhnya bergantung pada kinerja karyawannya. Beberapa pendekatan ditujukan untuk praktik HRD meningkatkan keterlibatan karyawan. Total responden sebanyak 337 orang. Semua parameter HRD berkorelasi positif terhadap keterlibatan karyawan. Namun beberapa diantaranya variable seperti pelatihan, dan pengembangan Teknik, system kemajuan karir, penghargaan dan system pengakuan dan persepsi dukungan organisasi signifikan secara positif untuk keterlibatan karyawan.

Penelitian Kelima dilakukan oleh Dr. Orogbu Lilian Obiageli, *et al* (2015). Studi ini meneliti keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan dalam iklan terpilih bank di negara bagian Lagos. Masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah organisasi kerja yang buruk, budaya di bank umum yang mungkin tidak mendorong berbagai jenis praktek keseimbangan kehidupan kerja. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kebijakan cuti mempengaruhi pemberian layanan yang juga sejalan dengan pertanyaan dan hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei deskriptif, populasi penelitian 759 dan ukuran sampel adalah 262. Kuesioner dibagikan, diisi lengkap dan dikembalikan. Analisis korelasi digunakan untuk menguji hipotesis dan untuk analisis data. Cronbach alpha digunakan untuk menguji instrument reabilitas. Ternyata ada hal positif yang signifikan hubungan antara kebijakan cuti dan pemberian layanan. Temuan ini mengungkapkan cuti itu kebijakan yang memotivasi kemampuan karyawan untuk memberikan layanan secara efisien dan efektif, sebagai kesimpulan menurut peneliti, praktik keseimbangan kehidupan kerja merupakan factor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Keenam dilakukan oleh Mwangi Lucy Wambui *et al* (2017). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja pada kinerja karyawan. Tujuan spesifiknya adalah untuk menetapkan pengaruh pekerjaan dan konflik prioritas keluarga pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan Teknik deskriptif. Metode yang digunakan untuk mengumpulkandata adalah metode validitas dan reabilitas. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur. Target populasi penelitian adalah 244 dari jumlah sampel ditentukan 70. Data dianalisis menggunakan SPSS. Data disajikan dalam format tabel dengan penyajian persentase. Menurut peneliti, pembelajaran mengungkapkan bahwa konflik prioritas pekerjaan keluarga mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karna itu, studi tersebut menyimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan dan keluarga yang harus dianut untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Penelitian Ketujuh dilakukan oleh Mutunga Janet Munyiva (2018). Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan efek keseimbangan kehidupan kerja karyawan, praktik tentang kinerja karyawan di Kenya Port Authority, Mombasa. Penelitian ini

menggunakan desain penelitian deskriptif, Populasi sasaran penelitian ini adalah seluruh populasi karyawan KPA yang berjumlah 6474 karyawan empat kategori berbeda. Besar sampel adalah 99 responden. Kuesioner dengan jawaban terbuka dan pertanyaan tertutup dirancang untuk mengumpulkan data primer. SPSS digunakan untuk analisis data dan menghasilkan statistic deskriptif dan mengidentifikasi berbagai factor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Data dianalisis baik secara kuantitatif dan kualitatif. Data dianalisis menjadi tabel, persentase, diagram lingkaran dan grafik juga digunakan. Studi ini menetapkan bahwa dukungan kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi tersebut juga membuktikan bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara perawatan dan dukungan tanggungan karyawan. Studi tersebut juga menemukan bahwa , program cuti karyawan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara program kerja fleksibel dan kinerja karyawan. Dan menurut peneliti, organisasi perlu memfasilitasi program-program yang menjamin keamanan kerja bagi para karyawan sebagai strategi utama untuk motivasi kerja.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Gachengo, Virginia, and Susy Wekesa (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Nasional Bank of Kenya. Dalam hal ini variable yang mempengaruhi motivasi adalah pelatihan, system penghargaan, penilaian kinerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang dianalisis. Menurut peneliti, temuan studi akan membantu pengelola sumber daya manusia, pegawai NBK, akademisi, pembuat kebijakan dan lainnya pengambil keputusan yang relevan untuk menetapkan mekanisme bagaimana menangani motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan efeknya. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif. Target populasi terdiri dari pejabat manajemen dan pejabat bawahan berjumlah 124 orang. Pengambilan sampel acak diadopsi untuk memilih sampel 95 responden. Kuesioner digunakan sebagai instrumen pengumpulan data utama yang dikelola secara pribadi oleh peneliti. Analisis data dilakukan dengan statistic deskriptif dan SPSS versi 21 digunakan untuk analisis data yang terlibat , deviasi standar , distribusi frekuensi dan persentase, sedangkan untuk statistic inferensial melibatkan

korelasi bivariat. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara statistic terhadap kinerja karyawan di Bank Nasional Kenya.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2017:2), Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai peranan yang cukup penting di ranah industri, apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia menggambarkan bagaimana aktivitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

Menurut Desseler dalam Widodo (2017:31), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Mathis & Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan pernana tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergabung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

2.2.2. Motivasi

2.2.2.1. Pengertian Motivasi

Menurut Widodo (2017:187), Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Motivasi adalah masalah yang kompleks. Tidak ada seperangkat petunjuk yang mudah dan dapat menjamin membangkitkan dan meningkatkan motivasi seseorang. Upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi memerlukan perjuangan tanpa henti bagi para pimpinan dan anggotanya.

Motivasi diri (*self-motivation*) memegang peranan penting. Orang yang berhasil cenderung untuk terus berhasil. Keberhasilan yang lalu, sasaran karier yang menantang, ahli di salah satu atau lebih bidang tertentu, bangga akan kemampuannya dan percaya diri akan turut mendorong motivasi diri sendiri.

Motivasi tidak bersifat tetap. Seseorang yang motivasinya rendah suatu saat bisa menjadi orang yang bermotivasi tinggi. Begitupun dengan orang yang memiliki motivasi tinggi bisa saja motivasinya hilang. Ini menandakan bahwa orang yang sudah bermotivasi tidak bisa dijamin terus bermotivasi. Oleh karena itu, motivasi harus secara terus menerus dibina agar motivasi yang telah didapat terhenti.

Menurut Richard (2011:373) ada dua macam motivasi yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik yaitu keberhasilan seorang pekerja dalam melakukan sesuatu, ekstrinsik (*extrinsic rewards*) merupakan motivasi yang diberikan perusahaan akan keberhasilan dari karyawan agar tetap semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Martoyo (2007:183) “Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action atau activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidaksimbangan”. Sedangkan menurut Sutrisno (2009:118) “Motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan –

kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai”.

Menurut Darajat (2015:187) motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikolog timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor dari luar yang disebut ekstrinsik. Faktor dari dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan, sedang faktor diluar diri, dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor, bisa karena pengaruh pimpinan, kolega 10 atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks, tetapi baik faktor intrinsik maupun faktor luar motivasi timbul karena ada rangsangan.

Menurut Kadarisman (2012:276) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan ini bertujuan untuk memompa semangat pegawai/karyawan agar lebih bersemangat kerja dan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jadi, motivasi kerja adalah suatu dorongan yang timbul secara alamiah dari dalam diri manusia baik secara faktor eksternal maupun internal yang mempengaruhinya.

Motivasi diri (*self-motivation*) memegang peranan penting. orang yang berhasil cenderung untuk terus berhasil. Motivasi tidak bersifat tetap. Seseorang yang motivasinya rendah suatu saat bisa menjadi orang yang bermotivasi tinggi. Begitupun dengan orang yang memiliki motivasi tinggi bisa saja motivasinya hilang. Ini menandakan bahwa orang yang sudah bermotivasi tidak bisa dijamin terus bermotivasi. Oleh karena itu, motivasi harus secara terus menerus dibina agar motivasi yang telah didapat terhenti.

Sedangkan menurut Fahmi dalam Widodo (2017:123) solusi-solusi dalam mengatasi masalah di bidang motivasi, yaitu: (1) Menciptakan suasana kerja yang mendukung situasi dan kondisi kerja yang nyaman, saling menghargai, dan rasa simpati yang terjalin dengan baik. (2) Pimpinan menjaga tutur kata dan perbuatan

yang bisa menimbulkan konflik. (3) Atasan dan karyawan saling berfikir secara positif. Apabila atasan menegur bawahan anggap sebagai masukan dan sebaliknya apabila pimpinan diberi saran oleh bawahan anggaplah itu sebagai perbaikan untuk bisa menjadi pemimpin yang lebih baik. (4) Jika ada karyawan yang memiliki prestasi maka berikanlah dia ucapan pujian atau hadiah karena itu bisa meningkatkan semangat dalam bekerja.

Serdamayanti (2015:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah “keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.”

Serdamayanti (2015:233), motivasi adalah “kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.”

Kemudian Edy Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah “sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja.”

Perilaku dengan motivasi intrinsik adalah perilaku yang ditunjukkan untuk kepentingannya sendiri, dengan kata lain sumber motivasi biasanya datang dari penunjukkan perilaku itu sendiri. Sedangkan perilaku dengan motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang ditunjukkan untuk memperoleh materi atau penghargaan sosial atau untuk menghindari hukuman. Perilaku tersebut ditunjukkan bukan untuk kepentingannya sendiri tetapi lebih kepada konsekuensinya. Contoh dari motivasi ekstrinsik termasuk bayaran, pujian, status. (Jones dan George, 2008:45). “Banyak dari pengarang juga mendefinisi konsep dari motivasi, motivasi telah didefinisikan sebagai: proses psikologis yang memberikan dampak untuk menjadi kebiasaan dan terarah, Kecendrungan untuk bertingkah laku dalam maksud atau sikap untuk mencapai kebutuhan tertentu secara spesifik, Dorongan internal untuk memuaskan kebutuhan yang tidak terpuaskan, kehendak untuk mencapai sesuatu, dalam kertas ini motivasi secara operasional mendefinisikan dorongan dalam diri untuk menggiring individu dalam mencapai tujuan baik organisasi maupun individu”.

2.2.2.2. Teori Motivasi

Menurut Teori dari Vroom dalam Widodo (2017:189), tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini dan tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat

dapat ia inginkan. Masih menurut Vrom dalam Widodo (2017:189), tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen yaitu:

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan tentang apa yang akan terjadi
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu)
3. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negative. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan

Kemudian menurut teori dari Herzberg yang membagi motivasi ke dalam dua faktor yaitu intrinsik dan ekstrinsik, pada penelitian ini teori motivasi yang digunakan yaitu teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg. Berikut ini adalah beberapa teori motivasi menurut para ahli yaitu:

1. Teori Dua Faktor Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dalam Suwatno dan Donni (2016:179) dikenal dengan model dua faktor dari motivasi.
 - a. Teori motivasional yaitu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan berprestasi yang bersifat instrinsik atau sifat yang bersumber dari dalam diri seseorang, yang termasuk ke dalam faktor motivasional (intrinsik) adalah pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan, tanggungjawab, kesempatan bertumbuh dan kemajuan dalam karir.
 - b. Faktor hygiene / pemeliharaan adalah faktor yang penting untuk adanya motivasi ditempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada peningkatan motivasi positif pada jangka panjang tetapi apabila faktor ini tidak ada maka akan menimbulkan ketidakpuasan dan bersifat ekstrinsik atau bersumber dari luar diri yang dapat menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya, yang termasuk ke dalam faktor pemeliharaan (ekstrinsik) adalah gaji, hubungan antara pekerja, status seseorang dalam organisasi, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan sistem administrasi dalam organisasi.

Teori Herzberg ini digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hermin Fatimah dengan judul *The Influence of Communication and Motivation Factors on Employee Engagement*.

2. Teori Hirarki Kebutuhan Teori motivasi Maslow dalam Suwatno dan Donni (2015:176-178) dinamakan “A Theory of human motivation”.

Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya bila kebutuhan yang pertama terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan yang paling dasar seperti makan, minum, bernafas dan perlindungan fisik.
 - b. Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
 - c. Kebutuhan sosial (*Social needs*), yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan mencintai dan dicintai.
 - d. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
3. Teori Kebutuhan McClland Teori kebutuhan dari David McClland dalam Suwatno dan Donni (2016:178) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:
 - a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for achievement*), yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan untuk berprestasi adalah

kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

- b. Kebutuhan akan berafiliasi (Need for affiliation), yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

Kebutuhan akan berkuasa (Need for power), yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2.2.2.3. Jenis-jenis Motivasi

Dalam melakukan suatu pekerjaan, diperlukan suatu kegairahan kerja yang merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengikuti perilaku manusia, maka akan lebih mudah untuk memotivasinya

Hasibuan (2008:150), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain:

1. Motivasi Positif (*intensif positif*) Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.
2. Motivasi Negatif Dalam *motivasi negatif*, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan *motivasi negative* semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

2.2.2.4. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2008:149), metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Langsung (Direct Motivation), adalah motivasi (materil dan non materil) yang memberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2. Motivasi Tidak Langsung (Indirect Motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat. Indikator Motivasi Beberapa indikator motivasi menurut George & Jones (2015;175) yakni:

1. Perilaku Karyawan Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.
2. Usaha Karyawan Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.
3. Kegigihan Karyawan Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

2.2.2. Keseimbangan Kehidupan Kerja

2.2.3.1. Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Dalam jurnal yang berjudul *worklife balance* as conceptual review oleh Shobita dan Sudarsan (2014:15) terdapat beberapa pandangan dari para ahli yang menjelaskan bahwa *worklife balance* sangat berkaitan erat dengan work family conflict dimana bekerja dan keluarga adalah hal utama yang dihormati, karena hal ini sangat berkaitan erat dengan individu menjalankan perannya dipekerjaan dan di keluarga. Faktor penyebab adanya *worklife balance* adalah faktor individu, organisasi dan sosial.

Menurut Kirchmayer (dalam Shobita dan Sudarsan, 2014:23) mendefinisikan bahwa *worklife balance* adalah pencapaian kepuasan semua pengalaman hidup, bahwa untuk mencapai kepuasan pengalaman hidup dibutuhkan energy dari diri sendiri, waktu dan komitmen untuk berkontribusi dalam pekerjaannya. Zedeck and Mosier (dalam Shobita & Sudarsan, 2014:66) mengidentifikasi lima tipe yang

berhubungan dengan *worklife balance*. Yaitu mengetahui bagaimana segmen pekerjaan dapat mempengaruhi pekerjaan lain, kedua bagaimana keadaan positif dan negative dapat mempengaruhi pekerjaan dan kehidupan, ketiga dua atmosfer yang berbeda antara pekerjaan dan kehidupan, keempat fasilitas yang mendukung karyawan dalam mencapai *worklife balance* dan kelima adalah bagaimana individu dapat mencapai level psikologi yang tinggi dengan atmosfer yang telah dibuat.

Clark (dalam Shobita & Sudarsan, 2014:66) mengajukan teori baru mengenai *worklife balance* yaitu bagaimana batasan antara pekerjaan dan kehidupan dengan bekerja/keluarga sebagai yang utama, dan memisahkan antara fisik dan psikologi. Teorinya menjelaskan bahwa adanya sinergi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hal lain dikemukakan oleh Fisher, Bulger, Smith (dalam Novelia, 2013:102) yang menyatakan bahwa *worklife balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat *individual behavior* dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri.

Keseimbangan kerja dan kehidupan atau *worklife balance* terletak dalam kaitannya dengan aspek kesuksesan karyawan dalam menyeimbangkan kerja dan personal life dan menghadapi konflik mereka dalam usaha menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi.

Morris and Madsen (dalam Shobita & Sudarsan, 2014:75) mengajukan pandangan baru mengenai keseimbangan kehidupan kerja antara keluarga dan pekerjaan. Secara terbatas mengenai waktu, tenaga, uang dan perhatian untuk menjadi sumber bagi orang lain. Contoh yang terjadi adalah karyawan lebih memprioritaskan waktunya ditempat kerja, waktu untuk yang lain dan keluarga dinomer duakan. Instrument ini menjelaskan bagaimana sumber instrumental (keterampilan, kemampuan dan nilai) dan sumber afektif (perasaan, kepuasan).

Work life balance adalah tentang menyeimbangkan tuntutan kerja yang semakin hari semakin bersaing, keluarga, dan kehidupan masyarakat. Untuk pengukuran work life balance menggunakan dua indikator pengukuran yaitu work life conflict dan life work life conflict yang di adopsi dari Netemeyer, et al., (1996) dalam Waumsley et. al. (2010:121).

Menurut Nafiudin (2015:26) Work Life Balance merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja mampu menyeimbangkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, program-program worklife balance yang biasa dijalankan oleh manajemen kantor adalah *menyediakan child care, telecommuting, job sharing, personal leave, flexibility, vocation*, namun tidak menutup kemungkinan terdapat program-program lain yang serupa dimiliki pihak perusahaan yang dapat meminimalisir work life conflict dan life work conflict. Ketika seseorang tidak dapat menyeimbangkan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan di luar kantor maka diidentifikasi ia akan memilih pekerjaan lain yang dapat menyeimbangkan antara kedua hal tersebut atau bahkan ia lebih untuk berhenti bekerja.

Untuk mengukur work life balance dengan menggunakan work life conflict dan life work conflict dengan pertimbangan bahwa work life conflict dan life work conflict mempunyai cakupan yang lebih luas karena yang menjadi sampel dalam penelitian ini tidak hanya karyawan yang telah mempunyai seorang anak (Waumsley dan Diane, 2010:85)

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari *worklife balance* adalah keseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan keluarga untuk menjalankan perannya dan bertanggung jawab untuk memenuhi pekerjaannya. Serta *worklife balance* dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil tindakan dan keputusan karena hal ini sangat berkaitan erat dengan personal life dan usaha seorang individu dalam mencapai *worklife balance*. Karena kehidupan kerja dan keluarga adalah kedua hal yang sangat penting supaya karyawan dapat memenuhi tanggung jawabnya dan tidak membuat karyawan tertekan dalam menjalankan pekerjaannya.

2.2.3.2. Strategi untuk Menciptakan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Singh dan Khanna (2016:102) telah merumuskan 10 (sepuluh) strategi untuk menumbuhkan “*Work Life Balance*” yaitu:

1. Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan.

2. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
3. Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan.
4. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut.
5. Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan, termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga.
6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian.
7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai.
8. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja.
9. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga mereka di tempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk tetap dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.

Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja Menurut Fisher, Bulger, Smith (2009:211):

1. Waktu kehidupan pribadi : waktu bagi individu bersama dengan keluarga, karena individu telah menghabiskan banyak waktu dikantor, dan waktu bagi individu untk melakukan aktivitas kehidupan pribadi, seperti hobi, bermain bersama teman.
2. Pengambilan keputusan : dalam pengambilan keputusan, apakah kehidupan pribadi dapat mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan di kantor
3. Tanggung jawab: apakah kehidupan pribadi dapat mempengaruhi tanggung jawab di kantor

4. Pola dalam beban kerja: Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas aktivitas pribadi dapat mempengaruhi penyelesaian tugas di kantor. beban kerja yang diberikan perusahaan memberikan beban kepada individu dalam bekerja
5. Suasana kerja: keadaan lingkungan kerja yang mendukung individu untuk mencapai dan meningkatkan performanya

2.2.3. Keterlibatan Karyawan

2.2.4.1. Pengertian Keterlibatan Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan Institute for Employment Studies (IES) dalam Lamidi (2010:192) *employee engagement* didefinisikan sebagai: sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Engagement yang dimiliki karyawan menunjukkan bahwa karyawan menyadari konteks bisnis, dan adanya kesediaan untuk bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan dan demi kepentingan organisasi. Organisasi dalam hal ini harus mengembangkan dan membina engagement karyawannya, yang memerlukan hubungan dua arah seperti antara majikan dan karyawan. Menurut Robinson, Perryman, dan Hayday (2004:12) dalam Lamidi (2010:192) menyatakan bahwa *employee engagement* ditunjukkan dari beberapa perilaku karyawan:

- a. sikap positif dan kebanggaan terhadap organisasi;
- b. kepercayaan terhadap produk/jasa organisasi;
- c. adanya persepsi bahwa organisasi memungkinkan karyawan untuk melakukan yang terbaik;
- d. kesediaan untuk berperilaku *altruistically* (membantu orang lain) dan menjadi pemain tim yang baik;
- e. kesediaan melakukan pekerjaan melampaui dari apa yang dipersyaratkan.

Menurut Schaufeli & Bakker (2003:144) dalam Cendani & Tjahjaningsih (2015:149) Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan. Masih dalam Cendani & Tjahjaningsih (2015:149) *Employee engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai upaya dari anggota organisasi

untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, secara kognitif dan secara emosional selama ia sedang memainkan peran kerjanya. Dalam terminologi "*employee engagement*" yang diperkenalkan oleh Gallup, engagement diartikan sebagai status "keterikatan" (dalam arti positif). seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja.

Keterlibatan karyawan adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Cendani & Tjahjaningsih (2015:151) menyimpulkan bahwa faktor yang penting untuk memahami kondisi *Engagement* atau *dis-engagement* dari seorang karyawan di tempat kerja terdiri atas: (1) Rasa bermakna, (2) Keamanan / rasa aman dan (3) Ketersediaan dukungan di tempat kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2008:100) dalam Kaseger, Sendow, & Tawas (2017:3085), Keterlibatan kerja adalah adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Keterlibatan kerja karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

2.2.4.2. Perilaku Keterlibatan Karyawan

Menurut Baumruk dan Gorman dalam Sridevi (2010: 92), karyawan yang terikat (*engaged*) secara langsung menampilkan 3 (tiga) perilaku umum yang mampu meningkatkan organisasi, yaitu:

- a. *Say* – karyawan akan berbicara positif tentang organisasi dan mendukung organisasi.
- b. *Stay* – karyawan memiliki keinginan yang mendalam untuk menjadi anggota dalam organisasi dan mengabaikan kesempatan di organisasi lain.
- c. *Strive* – karyawan memberikan upaya yang maksimal dan inisiatif untuk berkontribusi kepada organisasi.

Sedangkan dalam laporan Perrin dalam Sridevi (2010: 92), karyawan yang tidak terikat atau memiliki *engagement* yang rendah, cenderung berperilaku sebagai berikut:

- a. Spinning – membuang usaha dan keahlian pada suatu tugas atau masalah yang tidak penting.
- b. Settling – tidak menunjukkan adanya komitmen terhadap organisasi.
- c. Splitting – tidak berupaya berpartisipasi atau berinisiatif dalam organisasi.

2.2.4.3. Faktor-faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan

Pendorong utama bagi terciptanya *employee engagement* diantaranya adalah adanya keterlibatan terhadap organisasi secara keseluruhan dan adanya ikatan emosional terhadap organisasi lingkungan, kelompok dan lingkungan pekerjaan yang menantang bagi seseorang untuk bekerja merupakan pendorong berikutnya (Susanto, 2008:17).

Secara umum terdapat aspek yang dapat dijadikan prediktor bagi terbentuknya *employee engagement* seperti saling percaya, iklim kerja, terdapat rasa keadilan dan berbagai aspek lainnya.

Secara umum McBain (2007:152) menjelaskan bahwa ada tiga kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*:

a. Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2010:29). Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*.

b. Manajemen dan kepemimpinan

employee engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pimpinan dalam mementoring karyawan (Paradise, 2011:14). Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan, diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kerja (McBain, 2010:30).

c. Working life

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*.

Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi (McBain, 2010:35). **Kedua**, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. **Ketiga**, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu manajer harus menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya. (Meily dan Saragih, 2008 dalam Astusi 2009:305-318)

2.2.4.4. Keuntungan Keterlibatan Karyawan

Biro konsultasi DDI Marciano (2010:23) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut. Marciano (2010:23) menjelaskan bahwa banyak keuntungan yang dihubungkan dengan level keterikatan yang tinggi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas
2. Meningkatkan keuntungan perusahaan
3. Kualitas kerja yang tinggi
4. Meningkatkan efisiensi kerja
5. Turnover yang rendah
6. Mengurangi ketidakhadiran
7. Meminimalkan kecurangan dan kesalahan karyawan
8. Meningkatnya kepuasan pelanggan
9. Meningkatnya kepuasan karyawan

Indikator menurut Thomas (2007:61) di dalam Keterlibatan Karyawan:

1. Kesiapan
 - a) Siap mendedikasikan diri pada pekerjaan
 - b) Memikirkan cara baru untuk bekerja lebih efektif
 - c) Semangat dalam melaksanakan pekerjaan
2. Kerelaan
 - a) Kesiediaan memotivasi diri untuk mencapai keberhasilan
 - b) Memikirkan cara baru untuk memudahkan pekerjaannya.
3. Kebanggaan
 - a). Pekerjaan sebagai sumber kebanggaan diri
 - b). Pekerjaan dikerjakan secara lengkap dan menyeluruh

2.2.4. Kinerja Karyawan

2.2.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2013:263) kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal: standar, target/sasaran/kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Mangkunegara (2013:13) pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:113-114), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi.

Menurut Wirawan (2009:5) dalam Kaseger, Sendow, & Tawas (2017:3085), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Hasibuan, (2010:85)

menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam periode waktu tertentu.

Kinerja menurut Swasto (2011:54) dapat dilihat pekerja dalam suatu perusahaan berhasil mencapai tujuan dan mempunyai manfaat bagi tujuan perusahaan.

Kinerja menurut Dharma (2003:355) dapat diukur :

- a. Pengukuran Kuantitas, item-itemnya: peningkatan hasil kerja, dapat mengerjakan pekerjaan,
- b. Pengukuran Kualitas, item-itemnya: pekerjaan yang dapat dihasilkan karyawan sesuai peraturan perusahaan, penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pegawai.
- c. Pengukuran Ketepatan Waktu, item-itemnya: Kesesuaian waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, ketepatan waktu.

2.2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:95) Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan 9 pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.
2. Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Widodo (2015:24) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. **Sasaran:** adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
2. **Standar:** apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
3. **Umpan balik:** informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. **Peluang:** beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. **Sarana:** sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
6. **Kompetensi:** beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. **Motivasi:** harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini”?

Indikator Kinerja Karyawan, Menurut Bangun (2016:233) Penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:

1. Jumlah pekerjaan Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.
2. Kualitas pekerjaan Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kemampuan kerja sama Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nofiza Yulanda (2017) untuk meningkatkan motivasi pada perusahaan perlu ditingkatkan karena masih ada indikator yang belum optimal. Untuk itu pimpinan perusahaan sebaiknya meningkatkan motivasi bagi para karyawan yang berprestasi dengan cara memberikan penghargaan atas hasil kerjanya agar karyawan lebih bersemangat dan dapat meningkatkan kualitas hasil kerjanya serta menjadi contoh untuk karyawan lain. Kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Aldi Purnama Indrianto (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,011. Hubungan yang ditunjukkan adalah positif artinya semakin positif artinya semakin baik motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

2.3.2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Orogbu Lilian Obiageli, *et al* (2015) menunjukkan organisasi kerja yang buruk, budaya di bank umum yang mungkin tidak mendorong berbagai jenis praktek keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan . Tujuan dari penelitian ini adalah ternyata ada hal positif yang signifikan hubungan antara kebijakan cuti dan pemberian layanan. Temuan ini mengungkapkan cuti itu kebijakan yang memotivasi kemampuan karyawan untuk memberikan layanan secara efisien dan efektif sebagai kesimpulan praktik keseimbangan kehidupan kerja merupakan factor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Mwangi Lucy Wambui, *et al* (2017) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja pada dasarnya adalah hubungan positif antara pekerjaan dan aktivitas lain yang sama pentingnya dalam hidup yang mencakup masalah keluarga, waktu luang, pengembangan pribadi dan pengembangan masyarakat.

Keseimbangan kehidupan kerja dimaksudkan untuk memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan ditempat kerja dengan tanggung jawab dan kepentingan yang mereka miliki diluar pekerjaan. Dari penelitian ini disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan dan keluarga yang harus dianut untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Patil (2018) Perbankan adalah sektor jasa dan oleh karena itu Kesehatan bank sepenuhnya bergantung pada kinerja karyawannya, lebih tepatnya pada tingkat pengetahuan, keterampilan dan motivasi, sementara setiap sumber daya lain seperti teknologi, asset modal dan bahkan keuangan dapat dibeli, satu-satunya sumber daya yang tidak dapat dibeli adalah sumberdaya manusia yang terlibat, yang dapat dikembangkan dan dipelihara hanya melalui implementasi kebijakan dan praktik HRD yang efektif seperti pengembangan dan pelatihan. Bertujuan untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan dapat menciptakan ikatan emosional dengan baik, dimana mereka menempatkannya didalam pekerjaan. Semua parameter HRD berkorelasi positif terhadap keterlibatan karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:159), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian. Berdasarkan penelitian sebelumnya dan konsep teori yang dikumpulkan diatas, maka peneliti bermaksud mengambil hipotesis:

H₁ : Diduga ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan

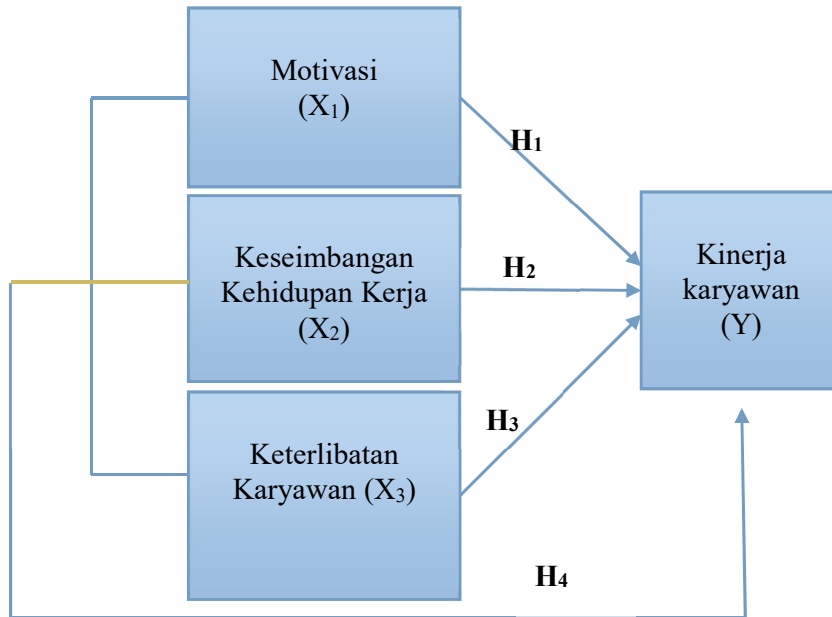
H₂ : Diduga ada pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap kinerja karyawan

H₃ : Diduga ada pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan

H₄ : Diduga ada pengaruh Motivasi, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: pengolahan data (2020).