

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin pesat, dunia kerja mengalami transformasi yang sangat signifikan. Transformasi tersebut berdampak pada cara perusahaan menjalankan operasionalnya hingga mengubah pola interaksi bisnis serta struktur dan budaya organisasi secara keseluruhan. Perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang cepat, dinamika pasar yang semakin kompleks, dan ekspektasi konsumen yang terus berkembang. Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efisiensi operasional serta kualitas layanannya agar mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan menjadi kunci untuk mempertahankan daya saingnya di pasar global (Robbins & Judge, 2021).

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, SDM yang kompeten, termotivasi, dan memiliki disiplin kerja yang tinggi dapat menjadi aset tak tergantikan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2021), kualitas SDM memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang dilakukan secara terencana, terstruktur, dan berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Namun, dalam praktiknya, organisasi sering menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola karyawan secara efektif. Tantangan tersebut melingkupi rendahnya tingkat kedisiplinan kerja yang diperlihatkan oleh sebagian karyawan, lemahnya motivasi dalam menyelesaikan tugas, serta ketidakcocokan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan tuntutan dan tanggung jawab pekerjaannya. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, menurunnya efisiensi kerja, serta meningkatnya kesalahan atau keterlambatan dalam pelaksanaan tugas. Jika tidak segera ditangani, permasalahan tersebut berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi dan memberikan dampak negatif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Dessler, 2020).

Selain itu, perubahan lingkungan kerja yang dinamis menuntut organisasi untuk terus berinovasi dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan teknologi baru, restrukturisasi organisasi, serta meningkatnya tuntutan dan harapan pelanggan menimbulkan tantangan tersendiri yang harus direspons secara cepat dan tepat. Dalam situasi tersebut, organisasi membutuhkan karyawan yang selain memiliki kompetensi teknis, juga memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan, menunjukkan disiplin kerja yang tinggi, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, serta memiliki motivasi yang kuat untuk terus berkembang. Tanpa strategi pengelolaan SDM yang efektif dan responsif terhadap perubahan, organisasi berisiko mengalami penurunan efektivitas kerja, terganggunya koordinasi internal, serta melemahnya daya saing di pasar (Robbins & Judge, 2021).

Dalam konteks tersebut, efektivitas kerja karyawan menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Efektivitas kerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu mencapai target dan tujuan

yang telah ditetapkan dengan cara memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya secara optimal. Karyawan yang bekerja secara efektif akan mampu menyelesaikan tugas dengan baik serta berkontribusi pada kelancaran proses kerja dan pencapaian hasil yang maksimal. Oleh karena itu, memahami dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja karyawan menjadi langkah penting bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang tepat guna meningkatkan produktivitas dan daya saing secara berkelanjutan.

Efektivitas kerja didefinisikan sebagai kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini mencerminkan sejauh mana pelaksanaan pekerjaan dapat dianggap memadai, tanpa mempertimbangkan metode pelaksanaan maupun biaya yang dikeluarkan. Efektivitas menjadi tolok ukur pencapaian tujuan berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Semakin tinggi tingkat pencapaian terhadap target yang telah ditentukan, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas kerja yang dicapai (Haitao, 2022). Tingkat efektivitas kerja yang optimal tersebut dapat mencerminkan keberhasilan individu dalam menjalankan tugasnya dan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi di pasar (Dessler, 2020).

Namun, berbagai sektor industri masih menghadapi tantangan serius terkait efektivitas kerja karyawan. Rendahnya disiplin kerja, kurangnya motivasi internal, serta terbatasnya akses terhadap pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan faktor-faktor utama yang sering dikaitkan dengan menurunnya efektivitas kerja. Kondisi ini dapat menyebabkan kinerja karyawan

tidak optimal, menurunkan produktivitas, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam sektor perbankan, misalnya, ketidakefektifan kerja karyawan dapat berdampak pada efisiensi operasional serta dapat menurunkan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah. Akibatnya, tingkat kepuasan nasabah menurun dan hal ini berpotensi merusak reputasi serta kepercayaan publik terhadap bank secara keseluruhan (Gunawan, 2020).

Sektor perbankan, khususnya pada lini layanan *frontliner* dan *back-office* sangat bergantung pada efektivitas kerja karyawan untuk menjaga kualitas layanan dan stabilitas operasionalnya. Dalam hal ini, *frontliner* sebagai garda terdepan berperan penting sebagai pihak pertama yang berinteraksi langsung dengan nasabah dimana kinerja pelayanan yang baik dari *frontliner* dapat meningkatkan kepuasan nasabah, membangun kepercayaan, serta loyalitas jangka panjang nasabah (Ghlichlee & Bayat, 2021). Di sisi lain, *back-office* berperan penting dalam memastikan seluruh proses administrasi dan operasional perbankan berjalan lancar, akurat, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Csiszér, 2022). Efektivitas kerja di kedua lini ini menjadi kunci dalam menentukan kelancaran aktivitas harian, berperan penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan nasabah, serta menjadi fondasi utama dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing bisnis bank.

Bagi perusahaan perbankan seperti Bank Mandiri, efektivitas kerja karyawan menjadi aspek yang sangat krusial karena secara langsung berkaitan dengan kualitas pelayanan kepada nasabah, kecepatan transaksi, serta pencapaian target bisnis. Karyawan yang efektif tidak hanya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi juga mampu mencapai hasil yang optimal dengan sumber daya yang efisien.

Namun, dalam praktiknya, efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa laporan kinerja menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat produktivitas antar-unit dan antar-cabang. Di beberapa kantor cabang, target pelayanan dan penjualan produk perbankan belum sepenuhnya tercapai. Fenomena yang terjadi pada Bank Mandiri cabang Poso seperti keterlambatan penyelesaian laporan, kurangnya koordinasi antarbagian, serta lambatnya respons terhadap kebutuhan nasabah masih sering terjadi. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya variasi dalam tingkat efektivitas kerja antar karyawan.

Perubahan lingkungan kerja akibat transformasi digital dan peningkatan target bisnis juga menuntut adaptasi cepat dari para karyawan. Sistem digitalisasi transaksi dan layanan berbasis teknologi memerlukan kemampuan baru serta ketelitian yang lebih tinggi. Karyawan yang tidak mampu beradaptasi dengan baik cenderung mengalami penurunan efektivitas kerja, baik dari segi kecepatan maupun ketepatan pelayanan.

Bank Mandiri sendiri telah meluncurkan berbagai inisiatif untuk meningkatkan efektivitas kerja, antara lain melalui program peningkatan kompetensi digital, evaluasi kinerja berbasis *Key Performance Indicator* (KPI), serta penerapan budaya kerja *Mandirian Values* yang menekankan profesionalisme dan integritas (Bank Mandiri, 2023). Namun, upaya tersebut belum sepenuhnya optimal apabila tidak diiringi dengan peningkatan kesadaran individu terhadap pentingnya efektivitas kerja dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi, Bank Mandiri secara rutin mempublikasikan data kinerja SDM, pencapaian KPI, produktivitas unit layanan, serta efektivitas

operasional. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, sebagian besar karyawan Bank Mandiri telah mampu mencapai realisasi kerja mendekati atau bahkan melampaui target yang ditetapkan. Misalnya, pada unit layanan nasabah dan pembiayaan, tingkat penyelesaian tugas administratif dan pelayanan transaksi nasabah menunjukkan pencapaian yang memuaskan setiap bulan. Hal ini menandakan bahwa proses kerja telah berjalan efektif dengan pemanfaatan waktu dan sumber daya yang efisien.

Namun demikian, pada beberapa bagian di Bank Mandiri KC Poso seperti pengolahan data kredit dan pemenuhan laporan kepatuhan, masih terdapat selisih antara target dan realisasi akibat beban kerja yang meningkat dan ketergantungan pada sistem digital yang terkadang mengalami kendala teknis.

Fenomena yang terjadi pada Bank Mandiri KC Poso ini mengindikasikan bahwa efektivitas kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh faktor psikologis dan perilaku individu di dalamnya. Oleh karena itu, penting untuk meneliti secara lebih mendalam bagaimana disiplin kerja dan efikasi diri berpengaruh terhadap efektivitas kerja, dengan motivasi kerja sebagai faktor yang memediasi hubungan tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai strategi yang paling tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan Bank Mandiri secara berkelanjutan.

Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Poso merupakan salah satu unit kerja strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung pelayanan perbankan di wilayah Sulawesi Tengah. Berlokasi di Jl. Sultan Hasanuddin No.13, Kelurahan Bonesompe, Kecamatan Poso Kota Utara, Kabupaten Poso, cabang ini menjadi garda terdepan dalam menjangkau dan memenuhi kebutuhan finansial

masyarakat setempat. Bank Mandiri KC Poso menyediakan beragam layanan perbankan, mulai dari transaksi keuangan harian seperti setoran, penarikan, dan transfer, hingga penyediaan produk dan layanan keuangan lainnya seperti tabungan, kredit, dan layanan investasi.

Sebagai institusi layanan publik yang menjunjung tinggi profesionalisme dan berkomitmen terhadap kepuasan nasabah, Bank Mandiri KC Poso terus berupaya meningkatkan kualitas kinerja seluruh elemen organisasinya. Namun, dalam perjalanannya, cabang ini dihadapkan pada tantangan terkait peningkatan efektivitas kerja karyawan. Hasil evaluasi internal mengindikasikan adanya kebutuhan untuk melakukan perbaikan, khususnya dalam aspek kedisiplinan dan motivasi kerja karyawan. Kedua aspek tersebut merupakan faktor fundamental yang secara langsung mempengaruhi tingkat produktivitas dan keberhasilan pencapaian target layanan. Jika tidak segera ditangani secara sistematis, kelemahan dalam disiplin dan motivasi kerja dapat berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah.

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat efektivitas kerja karyawan, salah satunya adalah disiplin kerja yang mencerminkan sejauh mana karyawan mematuhi peraturan, tata tertib, serta prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kedisiplinan yang tinggi menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas dan membantu menjaga stabilitas operasional. Ketika karyawan menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kedisiplinan, maka pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efisien dan terarah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal (Hasibuan, 2021). Menurut Costinot & Bahmani-Oskooee (2023), disiplin juga mencakup dimensi sikap yang berkaitan

dengan kondisi mental atau pola pikir seseorang dalam menanggapi dan menaati ketentuan yang berlaku.

Disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Secara teoritis, disiplin kerja berkontribusi terhadap efektivitas kerja karena karyawan yang disiplin cenderung menjalankan tugas secara konsisten, tepat waktu, dan sesuai standar yang ditetapkan sehingga pencapaian target organisasi lebih mudah diwujudkan. Ketaatan terhadap prosedur dan norma kerja memfasilitasi koordinasi antar unit, memperkuat konsistensi operasional, serta meningkatkan keterlibatan dan kolaborasi dalam tim. Selain itu, disiplin mendorong karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan organisasi yang selanjutnya meningkatkan kemampuan adaptasi dan pencapaian misi organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi efektivitas kerja karena memastikan bahwa aktivitas karyawan selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan dapat menghasilkan hasil yang optimal (Meianto dkk., 2022).

Argumentasi ini diperkuat oleh penelitian Sindrawati (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Kelurahan Pakemitan, Kecamatan Cinambo, Kota Bandung dengan kontribusi sebesar 70,05 persen. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi yang dilakukan oleh Abas dkk. (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai di Kecamatan Kota Barat, Kota Gorontalo dengan nilai koefisien determinasi sebesar 53,2 persen. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di berbagai sektor layanan publik.

Bank Mandiri sebagai salah satu bank milik negara terbesar di Indonesia memiliki visi untuk menjadi lembaga keuangan yang unggul dan terpercaya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu aspek penting dalam menjaga kualitas kinerja karyawan adalah **disiplin kerja**, yang mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan etika kerja yang berlaku di perusahaan.

Namun, dalam praktiknya, fenomena terkait disiplin kerja pada Bank Mandiri KC Poso adalah masih sering ditemukan karyawan yang datang tidak tepat waktu di berbagai unit kerja, menunda penyelesaian pekerjaan, kurang patuh terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kurang tanggap terhadap target pelayanan nasabah. Fenomena tersebut dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya beban kerja rekan setim, hingga potensi penurunan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Hasil observasi internal dan laporan kehadiran pada Bank Mandiri KC Poso menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran masih menjadi isu yang perlu diperhatikan. Selain itu, perubahan sistem kerja pasca-pandemi yang menuntut karyawan untuk lebih adaptif terhadap digitalisasi layanan perbankan juga menimbulkan tantangan tersendiri terhadap kedisiplinan, terutama dalam hal tanggung jawab dan konsistensi dalam menyelesaikan tugas secara mandiri.

Salah satu indikator kedisiplinan yang mudah diamati adalah tingkat kehadiran karyawan, termasuk frekuensi izin, keterlambatan, dan ketidakhadiran tanpa keterangan. Melalui data absensi dan izin yang tercatat secara sistematis

pada sistem kepegawaian, manajemen dapat menilai konsistensi kehadiran karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Berdasarkan wawancara awal dengan bagian *Human Capital* (HC)/ *Human Resources* (HR) Bank Mandiri KC Poso diperoleh informasi bahwa mayoritas izin yang diajukan karyawan bersifat izin resmi dan terkonfirmasi, seperti alasan kesehatan, urusan keluarga penting, atau pelatihan kerja, yang semuanya tercatat dan disetujui melalui prosedur administrasi yang berlaku.

Meskipun demikian, terdapat sebagian kecil karyawan yang masih menunjukkan tingkat ketidakhadiran di atas rata-rata, baik karena keterlambatan datang maupun izin mendadak. Kondisi ini biasanya terjadi pada periode beban kerja tinggi atau setelah hari libur panjang. Manajemen merespons situasi tersebut dengan melakukan pembinaan, memberikan peringatan secara bertahap, serta menekankan kembali pentingnya komitmen terhadap waktu kerja dan tanggung jawab jabatan.

Bank Mandiri telah menerapkan sejumlah kebijakan untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan, meliputi penegakan tata tertib kerja, penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI), serta mekanisme pemberian reward dan punishment yang dirancang secara objektif. Meskipun demikian, efektivitas berbagai kebijakan tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kesadaran dan komitmen pribadi setiap karyawan dalam menerapkan disiplin pada seluruh aktivitas kerja (Bank Mandiri, 2023).

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan adalah keyakinan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau efikasi diri (*self efficacy*). Menurut Sitohang & Budiono (2021), efikasi diri berkaitan dengan keyakinan atau rasa percaya seseorang terhadap kemampuannya sendiri dalam

menyelesaikan tugas atau permasalahan dalam berbagai situasi. Keyakinan ini dapat mempengaruhi cara berpikir seseorang karena individu yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung menjalankan tugas dengan motivasi yang kuat, sikap tenang, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Tingkat efikasi diri pada setiap individu berbeda-beda. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh tiga dimensi utama: Pertama, *level*, yaitu sejauh mana seseorang merasa mampu menyelesaikan tugas berdasarkan tingkat kesulitannya yang akan mempengaruhi keputusan untuk mencoba atau menghindari suatu tindakan. Kedua, *strength*, yaitu seberapa kuat keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dimana keyakinan ini dapat melemah jika tugas dirasa terlalu sulit. Ketiga, *generality*, yaitu sejauh mana individu mampu menerapkan rasa percaya diri dalam berbagai situasi dan memanfaatkan pengalaman masa lalu untuk menghadapi tantangan baru secara lebih efektif.

Pendapat ini diperkuat oleh penelitian Putra & Darmawan (2024) yang menemukan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap efektivitas kerja karena dapat mendorong karyawan untuk menetapkan serta mencapai tujuan yang lebih ambisius. Efikasi diri juga berperan dalam meningkatkan ketekunan dalam menghadapi berbagai hambatan sehingga berdampak positif pada semakin baiknya efektivitas kerja karyawan. Penelitian lain oleh Manurung dkk. (2021) juga mengonfirmasi adanya hubungan langsung yang bersifat positif antara efikasi diri terhadap efektivitas kerja karyawan dimana semakin tinggi efikasi diri karyawan, semakin efektif pula karyawan tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Efikasi diri merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi bagaimana individu menghadapi tugas dan tekanan di lingkungan kerja modern

seperti halnya di dunia perbankan. Dalam dunia perbankan yang dinamis dan kompetitif, karyawan dituntut untuk memiliki keyakinan diri yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Menurut teori Bandura (1997) dan Luthans (2011), karyawan dengan efikasi diri tinggi cenderung percaya pada kemampuannya dalam menghadapi tantangan kerja, mampu mengatasi tekanan, serta menunjukkan inisiatif dan ketekunan untuk mencapai target kinerja.

Berdasarkan pengamatan awal di Bank Mandiri KC Poso, masih ditemukan karyawan yang menunjukkan gejala efikasi diri rendah, seperti mudah cemas ketika menghadapi tugas baru, membutuhkan banyak arahan dari atasan, atau merasa ragu terhadap kemampuan sendiri ketika berhadapan dengan nasabah penting. Gejala ini biasanya muncul pada karyawan baru atau pada periode transisi sistem kerja, di mana tuntutan digitalisasi dan target kinerja meningkat.

Selain itu terdapat karyawan Bank Mandiri KC Poso juga masih menunjukkan keraguan dalam mengambil keputusan, kurang percaya diri ketika menghadapi nasabah prioritas, atau merasa kesulitan beradaptasi dengan sistem digitalisasi perbankan yang terus berkembang. Akibatnya, sebagian karyawan cenderung bergantung pada atasan dalam pengambilan keputusan dan kurang proaktif dalam menyelesaikan masalah di lapangan.

Bank Mandiri (2003) telah mengimplementasikan berbagai program pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan *soft skill*, *coaching*, dan *mentoring* sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi karyawan.

Program-program tersebut bertujuan memperkuat kemampuan adaptasi, kepercayaan diri, serta efektivitas kerja individu, sejalan dengan pandangan Armstrong (2020) bahwa pelatihan, *coaching*, dan *mentoring* berperan penting dalam membangun kapabilitas personal dan profesional. Meski demikian, implementasi pengembangan kompetensi di Bank Mandiri belum memberikan dampak yang merata pada seluruh unit kerja. Laporan tahunan Bank Mandiri (2023) menunjukkan adanya variasi hasil program pelatihan antar cabang, terutama antara cabang dengan volume transaksi tinggi dan cabang kecil. Perbedaan tersebut berpotensi memengaruhi tingkat efikasi diri karyawan, yang menurut Bandura (1997) dan Luthans (2011) merupakan faktor psikologis penting dalam menentukan kualitas kinerja serta pencapaian target organisasi.

Faktor lainnya yang turut berdampak pada efektivitas kerja adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan yang mendorong individu untuk bertindak dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Dorongan ini dapat bersumber dari faktor internal seperti keinginan untuk berprestasi, kebutuhan akan pengakuan, serta hasrat untuk mengembangkan diri dan potensi secara maksimal. Di sisi lain, motivasi juga dapat berasal dari faktor eksternal seperti pemberian penghargaan, sistem insentif, hubungan kerja yang harmonis, serta lingkungan kerja yang aman dan mendukung. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja yang kuat, mampu berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja yang optimal akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif dan memberikan kontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi (Robbins & Judge, 2021).

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, memperkuat loyalitas terhadap organisasi, serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar, berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta mampu mempertahankan kualitas kerja secara konsisten. Robbins & Judge (2021) menegaskan bahwa motivasi kerja yang efektif dapat secara langsung meningkatkan efektivitas kerja karyawan melalui peningkatan produktivitas dan hasil kerja yang lebih berkualitas.

Hal ini diperkuat oleh temuan dalam penelitian Harun dkk. (2024) yang membuktikan adanya hubungan antara motivasi kerja terhadap efektivitas kerja karyawan dimana dengan adanya dukungan motivasi yang tepat, setiap karyawan akan berupaya untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerjanya sehingga dapat berdampak pada efektivitas pekerjaannya. Selain itu, studi lain yang dilakukan oleh Kaligis dkk. (2023) juga menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung dapat meningkatkan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini membuktikan bahwa tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan akan sangat menentukan efektivitas kerjanya.

Motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat dipengaruhi oleh beragam faktor, termasuk disiplin kerja dan efikasi diri. Secara teoretis, disiplin kerja dapat dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karena disiplin mencerminkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan aturan, keputusan, dan nilai-nilai organisasi (Jufrizen & Sitorus, 2021). Adanya

kedisiplinan yang tercermin dari perilaku datang tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, dan mematuhi peraturan yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, serta menumbuhkan rasa pencapaian dan kontrol diri yang penting bagi motivasi intrinsik (Irfan & Mahargiono, 2023). Dengan kata lain, karyawan yang disiplin cenderung memiliki kerangka perilaku yang terstruktur dan konsisten sehingga lebih mampu merasakan kepuasan dari pencapaian target yang kemudian memperkuat dorongan internal untuk terus bekerja dan mencapai tujuan lebih tinggi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja memberikan dasar bagi terbentuknya motivasi kerja yang lebih kuat.

Secara empiris pendapat ini didukung oleh temuan Irfan & Mahargiono (2023) yang menemukan bahwa disiplin kerja secara positif dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Penelitian lainnya oleh Dwiana dkk. (2024) juga membuktikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan motivasi kerja. Kedua temuan dalam penelitian tersebut membuktikan bahwa karyawan yang menerapkan perilaku disiplin dalam bekerja akan cenderung merasakan pencapaian dan kontrol terhadap pekerjaannya yang selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kerjanya secara positif. Dengan kata lain, disiplin kerja dapat dilihat sebagai faktor yang mendukung terbentuknya motivasi kerja melalui peningkatan rasa pencapaian dan kepuasan karyawan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan seberapa besar karyawan bersedia berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks perbankan, termasuk di Bank Mandiri, motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk memperoleh imbalan finansial, tetapi juga mencakup semangat untuk berprestasi, mengembangkan diri, serta memberikan

pelayanan terbaik kepada nasabah. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan komitmen dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga berkontribusi positif terhadap efektivitas kerja secara keseluruhan.

Namun demikian, terdapat fenomena bahwa pada periode tertentu seperti saat beban kerja meningkat, adanya perubahan kebijakan internal, atau tekanan target penjualan, sebagian karyawan mengalami penurunan motivasi sementara. Gejala ini tampak dari menurunnya inisiatif, keterlambatan menyelesaikan tugas, atau berkurangnya partisipasi dalam kegiatan tim. Kondisi tersebut menandakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat motivasi karyawan, terutama dalam hal kenyamanan, dukungan sosial, dan kejelasan arah organisasi.

Namun, dalam kenyataannya, fenomena motivasi kerja di lingkungan Bank Mandiri KC Poso menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Beberapa karyawan masih menunjukkan gejala penurunan semangat kerja, seperti kurangnya inisiatif dalam mencapai target, bekerja sekadar memenuhi kewajiban, serta rendahnya partisipasi dalam kegiatan pengembangan diri.

Di sisi lain, perubahan sistem dan budaya kerja menuju digitalisasi juga menuntut penyesuaian besar-besaran. Tidak semua karyawan mampu mempertahankan motivasi yang stabil ketika dihadapkan pada tantangan adaptasi teknologi dan tuntutan layanan yang serba cepat. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki disiplin kerja dan efikasi diri yang baik, tanpa adanya motivasi kerja yang kuat, efektivitas kerja belum tentu dapat dicapai secara optimal.

Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh disiplin kerja dan efikasi diri terhadap efektivitas kerja. Karyawan yang disiplin dan memiliki kepercayaan diri tinggi, tetapi tidak didukung oleh motivasi kerja yang kuat, cenderung tidak mencapai hasil yang maksimal. Sebaliknya, jika motivasi kerja tinggi, maka pengaruh positif disiplin dan efikasi diri terhadap efektivitas kerja akan semakin signifikan.

Fenomena ini penting untuk diteliti lebih lanjut agar Bank Mandiri KC. Poso dapat memahami faktor-faktor psikologis yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, serta menyusun strategi peningkatan motivasi yang lebih efektif guna mendorong tercapainya kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

Selain itu, efikasi diri turut menjadi faktor yang dapat menentukan motivasi kerja karyawan. Efikasi diri berperan sebagai faktor penting dalam membentuk motivasi kerja karena mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas secara efektif (Lazuardy dkk., 2024). Individu yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, mengatasi hambatan, dan menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai target kerja sehingga dorongan internal untuk bertindak atau bekerja secara konsisten meningkat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa selain dapat membentuk persepsi kemampuan individu, efikasi diri juga memicu dorongan psikologis yang kuat untuk bertindak dan berprestasi sehingga secara langsung meningkatkan motivasi kerja dan pencapaian kinerja yang optimal.

Argumentasi ini secara empiris diperkuat oleh temuan dalam penelitian Xie dkk. (2024) yang membuktikan bahwa efikasi diri berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa

efikasi seseorang dalam menggunakan instruksi inklusif, berkolaborasi, dan mengelola perilaku masing-masing memprediksi peningkatan motivasi kerja berupa *introjected regulation*, *identified regulation*, dan *intrinsic motivation*. Dengan kata lain, individu yang percaya pada kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas-tugas spesifik cenderung lebih termotivasi secara internal dan mampu mengatur perilaku kerjanya secara mandiri. Hasil serupa juga dapat ditemukan dalam studi Tam (2025) yang membuktikan bahwa karyawan dengan efikasi diri yang tinggi akan cenderung memiliki tujuan yang lebih ambisius dan menginvestasikan lebih banyak usaha dalam mencapai tujuan tersebut yang selanjutnya akan meningkatkan motivasi kerjanya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa efikasi diri juga berperan sebagai pendorong penting bagi motivasi dan kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan efikasi diri memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yang selanjutnya dapat berdampak pada efektivitas kerja. Disiplin kerja mendorong karyawan untuk mematuhi aturan, prosedur, dan standar organisasi sehingga tugas dapat diselesaikan secara teratur, efisien, dan bertanggung jawab, sementara efikasi diri memberikan keyakinan bahwa karyawan mampu menghadapi tantangan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kombinasi keduanya meningkatkan dorongan internal dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas sehingga motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tetap tinggi. Motivasi yang terjaga ini kemudian mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan konsisten yang akhirnya meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan efikasi diri terhadap efektivitas kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank Mandiri KC Poso. Dengan memahami hubungan antar berbagai faktor tersebut, organisasi diharapkan dapat merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih tepat, terarah, dan efektif. Penerapan strategi yang tepat akan membantu meningkatkan motivasi karyawan, memperkuat kinerja individu maupun tim, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lebih jauh, peningkatan efektivitas kerja karyawan secara langsung berkontribusi pada penguatan daya saing dan keunggulan kompetitif Bank Mandiri KC Poso di tengah persaingan sektor perbankan yang semakin ketat.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi praktisi dan manajer dalam merancang kebijakan, strategi, dan program pengembangan SDM yang lebih efektif dan efisien. Penerapan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu organisasi meningkatkan motivasi, kinerja, dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat daya saing organisasi di lingkungan kerja yang kompetitif.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dibuatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?

2. Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?
5. Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh efikasi diri terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.
2. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.
4. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.
5. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.

6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dalam memediasi pengaruh efikasi diri terhadap efektivitas kerja karyawan di Bank Mandiri KC Poso.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja dan efikasi diri terhadap efektivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja. Temuan dari studi ini dapat memperkaya khazanah teori yang ada seperti teori motivasi Herzberg serta menjadi bahan perbandingan atau pendukung bagi penelitian sebelumnya, terutama dalam memahami keterkaitan antara disiplin, efikasi diri, motivasi, dan efektivitas kerja dalam konteks perbankan modern. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi akademik yang bermanfaat bagi peneliti, dosen, dan mahasiswa yang mempelajari topik sejenis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dari sisi penerapan, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi manajemen Bank Mandiri KC Poso dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia, seperti peningkatan disiplin kerja, pengembangan efikasi diri melalui pelatihan dan pendampingan, serta perbaikan motivasi karyawan yang lebih tepat. Dengan penerapan strategi yang efektif,

diharapkan tercipta lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kinerja, dan efektivitas kerja karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Hasil dari penelitian ini akan dipublikasikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN: Bab pertama berfungsi sebagai pengantar yang menjelaskan latar belakang masalah yang melandasi dilaksanakannya penelitian ini. Di dalamnya dijabarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, serta manfaat penelitian baik dalam aspek akademik, praktis, maupun kebijakan. Selain itu, batasan penelitian disampaikan untuk memperjelas fokus kajian, serta disertakan pula uraian sistematika penulisan sebagai panduan alur pembahasan dalam laporan ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA: Bab ini memuat kajian teoritis yang mendasari penelitian, mencakup penjelasan mengenai konsep dan definisi dari setiap variabel yang diteliti, yakni disiplin kerja, motivasi kerja, dan efektivitas kerja. Selain itu, dicantumkan juga ringkasan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan, sebagai referensi dan pembanding. Tinjauan ini bertujuan membangun fondasi ilmiah dan memperkuat argumen dalam pengembangan hipotesis.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS: Bab ini menyajikan hubungan antar variabel yang disusun berdasarkan teori dan hasil kajian pustaka, yang kemudian dirumuskan dalam bentuk kerangka konseptual. Berdasarkan hubungan tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai pernyataan yang akan diuji secara empiris. Bagian ini menghubungkan teori dengan praktik lapangan melalui struktur pemikiran yang logis.

BAB IV METODE PENELITIAN: Bab keempat menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, lokasi dan populasi penelitian, teknik pengumpulan data, serta alat ukur yang digunakan. Prosedur pengolahan dan analisis data dijelaskan secara rinci, baik melalui analisis deskriptif maupun pengujian statistik. Tujuannya adalah untuk menunjukkan validitas dan keandalan metode dalam menjawab pertanyaan penelitian.

BAB V HASIL PENELITIAN: Bab ini menyajikan temuan penelitian berdasarkan hasil analisis data yang telah dikumpulkan. Penjelasan disertai interpretasi terhadap hasil statistik dan dikaitkan dengan teori atau temuan sebelumnya.

BAB VI PEMBAHASAN : Bab ini menyajikan pembahasan atas hasil analisis data. Pembahasan dilakukan secara kritis untuk mengungkap makna di balik angka, serta menunjukkan sejauh mana hipotesis yang diajukan terbukti secara empiris. Hasil analisis akan dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu.

BAB VII PENUTUP: Bab terakhir memuat rangkuman hasil penelitian dalam bentuk kesimpulan yang merujuk pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Di bagian ini juga disampaikan saran yang bersifat aplikatif dan konstruktif, baik bagi pihak perusahaan terkait maupun untuk peneliti selanjutnya. Penutup ini menjadi refleksi akhir dari proses penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Masram & Mu'ah (2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis yang bertujuan untuk menangani berbagai persoalan terkait tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini meliputi pengelolaan tenaga kerja agar setiap individu mampu menjalankan tanggung jawab dan aktivitas kerjanya secara optimal sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif. Dalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia memiliki tanggung jawab yang sangat penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisi dan tugas yang dijabat. Penempatan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional serta membantu menjaga stabilitas kerja, produktivitas, serta reputasi organisasi secara keseluruhan.

Suryani & Foeh (2019) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mencapai target organisasi dengan memanfaatkan manusia sebagai aset utama. Proses ini dilakukan melalui pengembangan individu-individu yang bekerja di dalam organisasi agar memiliki kompetensi, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Pengelolaan karyawan tidak sekadar bersifat administratif atau pengawasan rutin, tetapi mencakup pengembangan potensi diri, peningkatan profesionalisme, serta pembinaan yang sejalan dengan arah

dan strategi perusahaan. Dengan demikian, manusia sebagai sumber daya perlu diberdayakan secara berkelanjutan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dan signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ajabar (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menumbuhkan, membina, dan memelihara kualitas serta kinerja individu dalam organisasi. Fokus utama dari pengelolaan ini adalah membangun motivasi kerja, meningkatkan potensi karyawan, serta memastikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi tetap berkelanjutan. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia tidak hanya tentang pemenuhan kebutuhan administratif seperti penggajian atau pencatatan absensi, tetapi lebih jauh mencakup aspek psikologis dan profesional. Hal ini meliputi peningkatan semangat kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi, serta perencanaan karier yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, produktivitas, dan kinerja optimal setiap individu di dalam organisasi.

Hasibuan (2021) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai sebuah ilmu, namun juga sebagai seni dalam mengelola hubungan dan peran karyawan di lingkungan kerja. Pengelolaan ini bertujuan agar tenaga kerja dapat memberikan kontribusi secara maksimal terhadap pencapaian sasaran perusahaan. Pendekatan manajemen ini juga memperhatikan kepentingan individu karyawan serta kontribusi mereka terhadap masyarakat luas. Efektivitas dan efisiensi menjadi prinsip utama dalam pengaturan peran tenaga kerja sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak

sebatas memberikan manfaat internal bagi perusahaan, tetapi berdampak positif secara sosial. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai penghubung yang seimbang antara aspirasi organisasi, kesejahteraan karyawan, dan kepentingan masyarakat sehingga setiap keputusan pengelolaan SDM mempertimbangkan manfaat jangka panjang bagi semua pihak terkait.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses integral yang melibatkan pengelolaan tenaga kerja secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan dengan tujuan utama mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. MSDM mencakup berbagai aspek, antara lain penempatan tenaga kerja yang tepat sesuai kompetensi, pengembangan potensi individu, pembentukan hubungan kerja yang harmonis, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja. Selain itu, MSDM menekankan pentingnya motivasi, kesejahteraan, dan kompetensi karyawan sebagai faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Dengan demikian, MSDM tidak terbatas dalam berperan dalam konteks internal organisasi, tetapi memiliki implikasi sosial yang lebih luas karena mampu menciptakan nilai bersama bagi organisasi, karyawan, dan masyarakat.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suryani & Foeh (2019), fungsi dalam manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Masing-masing fungsi ini memiliki peran penting dalam memastikan pengelolaan tenaga kerja secara efektif dalam organisasi:

1. Fungsi Manajerial: Fungsi ini mencerminkan peran manajemen dalam merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengawasi sumber daya manusia agar organisasi berjalan secara optimal:
 - a. Perencanaan, yakni proses penetapan strategi dan kebijakan dalam pengelolaan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tahapan ini mencakup proyeksi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, serta bagaimana cara memperolehnya di masa mendatang.
 - b. Pengorganisasian, yakni penyusunan struktur organisasi yang memadai untuk mengelola berbagai hubungan kerja, pembagian tugas, aktivitas personalia, serta elemen-elemen lain yang berhubungan dengan koordinasi kerja antar individu dan divisi.
 - c. Pengarahan, yakni pemberian arahan kepada seluruh karyawan agar dapat bekerja dengan produktif dan efisien melalui penyampaian instruksi, motivasi kerja, serta penerapan aturan perusahaan yang bersifat mengikat.
 - d. Pengendalian, yakni aktivitas pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja karyawan agar tetap berada dalam koridor aturan perusahaan. Bila terdapat penyimpangan atau pelanggaran, maka perlu dilakukan evaluasi, koreksi, dan perbaikan dalam proses kerja maupun perencanaannya.
2. Fungsi Operasional: Fungsi ini lebih menekankan pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan teknis terkait pengelolaan tenaga kerja secara langsung:

- a. Pengadaan, yakni proses untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, melalui tahapan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa orang yang direkrut memiliki kompetensi yang relevan dengan posisi yang ditawarkan.
- b. Pengembangan, yakni kegiatan peningkatan kualitas sumber daya manusia, baik dari sisi keterampilan, pengetahuan, maupun perilaku kerja, yang biasanya dilakukan melalui pelatihan dan program pendidikan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal.
- c. Kompensasi, yakni pada pemberian penghargaan atau imbalan kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, maupun fasilitas lainnya yang bersifat langsung ataupun tidak langsung.
- d. Pengintegrasian, yakni fokus pada upaya menyelaraskan antara kepentingan perusahaan dan aspirasi karyawan, guna menciptakan keputusan yang adil dan saling menguntungkan. Hal ini penting untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif.
- e. Pemeliharaan, yakni serangkaian aktivitas untuk menjaga semangat kerja, loyalitas, dan kondisi mental karyawan agar tetap positif serta bersedia bekerja dalam jangka panjang hingga masa pensiun tiba.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), yakni proses berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan, baik karena inisiatif perusahaan, pengunduran diri karyawan, masa pensiun, atau karena kontrak kerja yang telah selesai. PHK harus dilakukan secara adil dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Hasibuan (2021) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki sebelas fungsi penting yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

1. Perencanaan: Proses ini mencakup penyusunan strategi terkait kebutuhan tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kualitas, untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pencapaian target organisasi.
2. Pengorganisasian: Merupakan langkah dalam mengatur dan menyusun struktur kerja yang mencakup pembagian tugas, relasi antar posisi, pelimpahan wewenang, serta mekanisme koordinasi antar bagian dalam organisasi.
3. Pengarahan: Fungsi ini bertujuan membimbing seluruh tenaga kerja agar mampu bekerja secara sinergis dan optimal dalam mendukung pencapaian tujuan individu dan organisasi secara bersama.
4. Pengendalian: Mengacu pada pengawasan terhadap pelaksanaan kerja karyawan agar tetap sesuai dengan kebijakan, standar, dan rencana kerja perusahaan, sekaligus memastikan tidak terjadi penyimpangan.
5. Pengadaan: Adalah serangkaian proses yang mencakup perekrutan, seleksi, pembuatan kesepakatan kerja, penempatan awal, orientasi, serta pembinaan, untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai kebutuhan.
6. Pengembangan: Melibatkan aktivitas pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan konseptual, serta integritas moral tenaga kerja agar mereka dapat berkembang dalam karier dan berkontribusi lebih besar pada organisasi.

7. Kompensasi: Fungsi ini berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun non-finansial sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan.
8. Pengintegrasian: Merupakan upaya untuk menyelaraskan kepentingan antara perusahaan dan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis, saling menguntungkan, dan berkelanjutan.
9. Pemeliharaan: Berkaitan dengan usaha mempertahankan kondisi karyawan dalam aspek kesehatan fisik, kesejahteraan mental, dan loyalitas kerja agar mereka terus memberikan kinerja terbaik hingga masa pensiun.
10. Kedisiplinan: Fungsi ini menjadi landasan penting dalam menciptakan budaya kerja yang tertib dan produktif. Disiplin mencerminkan kesadaran individu untuk menaati peraturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku.
11. Pemberhentian: Menandai berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan, baik karena pengunduran diri, pemutusan kontrak, pensiun, maupun alasan lain yang menyebabkan seseorang tidak lagi bekerja di organisasi tersebut.

2.1.1.3. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021), manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa unsur utama yang memiliki peran krusial dalam menjalankan aktivitas organisasi. Komponen tersebut mencakup:

1. Pengusaha, yakni individu yang menanamkan modalnya dengan harapan memperoleh keuntungan. Namun demikian, besarnya pendapatan yang

diperoleh bergantung pada hasil dari usaha yang dijalankan sehingga sifatnya tidak selalu tetap dan bisa berubah tergantung kondisi bisnis.

2. Karyawan, yakni elemen paling vital dalam organisasi karena tanpa keberadaannya, operasional perusahaan tidak akan berjalan. Peran karyawan meliputi pelaksanaan berbagai fungsi seperti perencanaan, penyusunan sistem kerja, pengelolaan proses operasional, hingga pencapaian target perusahaan.
3. Pemimpin, yakni sosok yang memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia melalui wewenang dan gaya kepemimpinannya. Pemimpin bertugas memastikan bahwa pekerjaan para karyawan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Vaidya dkk. (2020), tujuan manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup beberapa aspek penting dalam mendukung kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan, yaitu:

1. Memastikan karyawan dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sehingga keberadaan manajemen SDM tetap relevan dan efektif.
2. Membantu karyawan mengembangkan kemampuan pribadi melalui pelatihan dan pengembangan agar dapat mencapai tujuan pribadi sekaligus mendukung pencapaian organisasi, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat loyalitas.
3. Memaksimalkan potensi karyawan dengan menyesuaikan keterampilannya terhadap tugas yang diberikan sehingga kemampuan

individu dieksplorasi sepenuhnya demi kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan.

4. Menerapkan sistem penghargaan yang efektif untuk memotivasi dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi kerja karyawan.
5. Menyelenggarakan program kesejahteraan guna meningkatkan kualitas hidup dan kepuasan kerja karyawan.
6. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan agar kualitas kehidupan kerja mendukung peningkatan kinerja organisasi.
7. Memperbarui karyawan mengenai kebijakan internal, masukan pelanggan, opini manajemen, serta mendorong munculnya ide-ide kreatif dari karyawan.
8. Memastikan organisasi menjalankan tanggung jawab sosialnya terhadap masyarakat sambil menjaga disiplin karyawan melalui insentif berbasis kinerja dan membangun lingkungan kerja yang sehat.
9. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)

2.1.2.1. Pengertian Perilaku Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2021), perilaku organisasi merupakan kajian ilmiah yang berfokus pada tindakan individu di lingkungan kerja serta dampak perilaku tersebut terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi perilaku organisasi tidak terbatas dalam mengamati tindakan karyawan semata, tetapi juga menelusuri hubungan sebab-akibat dari perilaku yang ditunjukkan dalam konteks pekerjaan. Robbins & Judge menekankan bahwa perilaku organisasi terkait erat dengan berbagai aspek penting, termasuk tingkat kepuasan kerja,

ketidakhadiran karyawan (*absenteeism*), tingkat pergantian karyawan (*turnover*), efisiensi dan produktivitas, serta kemampuan manajemen dalam mengelola dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai perilaku organisasi sangat krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung pengembangan karyawan, dan meningkatkan performa organisasi secara menyeluruh.

Wijaya (2017) mengartikan perilaku organisasi sebagai cabang ilmu yang secara sistematis mempelajari tindakan dan interaksi individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Fokus utama kajian ini adalah menelusuri bagaimana perilaku mempengaruhi kinerja di tingkat perorangan, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam pandangannya Wijaya (2017), perilaku organisasi mencerminkan cara individu bertindak, merespons berbagai situasi, dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dalam berbagai konteks, baik di lingkungan bisnis, pemerintahan, maupun institusi sosial lainnya. Pemahaman terhadap perilaku organisasi ini sangat berguna bagi manajemen dalam merancang strategi yang mampu menyesuaikan dinamika perilaku karyawan sehingga efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi dapat optimal.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari secara mendalam tindakan individu dan kelompok dalam suatu struktur organisasi serta dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Kajian ini membantu organisasi memahami dinamika perilaku manusia di tempat kerja, termasuk aspek-aspek seperti kepuasan kerja, motivasi, komunikasi, dan kolaborasi. Dengan pemahaman ini, manajemen dapat merancang strategi yang

lebih adaptif dan efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, pemahaman perilaku organisasi memungkinkan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat *turnover*, dan memperkuat loyalitas karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2.1.2.2. Tujuan Perilaku Organisasi

Menurut Sobirin (2017), terdapat beberapa tujuan penting dalam mempelajari perilaku organisasi, antara lain:

1. Mendeskripsikan perilaku manusia: Tujuan awal dari studi perilaku organisasi adalah untuk memahami dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks organisasi. Dengan mempelajari dinamika ini, pimpinan organisasi dapat mengenali berbagai peristiwa dan pola interaksi yang terjadi, serta menelaah akar penyebab permasalahan yang muncul. Contohnya, dalam suatu organisasi kemahasiswaan, apabila terdapat divisi dengan komposisi anggota dari senior dan junior namun usulan dari anggota junior cenderung diabaikan meskipun ide tersebut berkualitas, maka hal ini mengindikasikan adanya ketimpangan dalam perlakuan antar anggota. Melalui pemahaman perilaku organisasi, situasi semacam ini dapat diidentifikasi dan dijelaskan secara lebih objektif sehingga pimpinan memiliki dasar yang kuat dalam mengambil tindakan yang tepat.
2. Menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia: Tujuan selanjutnya adalah memanfaatkan pemahaman perilaku saat ini untuk memperkirakan kecenderungan perilaku di masa yang akan datang. Hal ini menjadi penting karena organisasi tidak dibentuk untuk eksistensi jangka pendek semata, melainkan diarahkan untuk beroperasi secara

berkelanjutan dalam jangka panjang. Dengan kemampuan untuk memprediksi perilaku anggota organisasi, manajemen dapat menyusun strategi yang lebih antisipatif terhadap perubahan dan tantangan di masa depan, sekaligus meningkatkan daya tahan organisasi terhadap dinamika lingkungan.

3. Mengendalikan perilaku manusia: Tujuan ketiga adalah mengelola perilaku individu dalam organisasi agar selaras dengan nilai, norma, dan tujuan institusi. Meskipun pengendalian perilaku dapat menimbulkan persepsi sebagai bentuk pembatasan terhadap kebebasan individu, dalam konteks organisasi, pengelolaan ini diperlukan karena tidak semua tindakan anggota mendukung visi bersama. Mengingat latar belakang dan karakter setiap individu yang beragam, maka diperlukan pendekatan yang tidak hanya bersifat pengawasan, tetapi juga mengarahkan dan, bila perlu, mengubah perilaku yang dianggap merugikan organisasi (disfungsional). Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif.

2.1.2.3. Karakteristik dalam Perilaku Organisasi

Menurut Ahdiyana (2011), dalam memahami perilaku organisasi, terdapat tiga elemen utama yang menjadi fokus kajian, yaitu:

1. Aspek perilaku: Fokus pertama adalah perilaku individu dalam organisasi, yang merujuk pada cara setiap orang bertindak dan merespons situasi di lingkungan kerja. Setiap individu memiliki latar belakang, kepribadian, dan motivasi yang berbeda sehingga penting untuk memahami perbedaan perilaku tersebut agar interaksi dalam organisasi dapat berjalan efektif dan harmonis.

2. Aspek struktur: Struktur berkaitan erat dengan bagaimana organisasi dibentuk dan diorganisasi, termasuk dalam pembagian peran, tanggung jawab, serta pengelompokan tugas. Struktur organisasi tidak hanya menentukan alur kerja dan koordinasi antar bagian, tetapi juga berdampak signifikan terhadap perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi. Selain itu, struktur yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
3. Aspek proses: Aspek ini mencakup dinamika interaksi yang terjadi antara individu maupun kelompok dalam organisasi. Proses ini meliputi kegiatan komunikasi yang berlangsung, gaya kepemimpinan yang diterapkan, cara pengambilan keputusan, hingga distribusi kekuasaan di antara para anggota. Proses-proses tersebut menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Hamali (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan dorongan internal yang berkembang dalam diri karyawan yang pada akhirnya mendorong individu untuk patuh dan menyesuaikan perilakunya dengan peraturan yang berlaku di lingkungan perusahaan. Dengan kata lain, disiplin bukan sekadar kepatuhan yang bersifat eksternal atau formal, melainkan juga mencerminkan integritas, tanggung jawab, dan komitmen pribadi karyawan terhadap nilai-nilai serta kebijakan organisasi. Disiplin yang tumbuh dari kesadaran diri ini akan menciptakan lingkungan kerja yang teratur, produktif, dan harmonis, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Sementara itu, Busro (2018) menjelaskan bahwa disiplin kerja dapat dipahami sebagai sikap mental positif yang dimiliki oleh individu maupun kelompok yang tercermin melalui kemauan dan kesadaran untuk secara konsisten mematuhi peraturan serta pedoman yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan kata lain, disiplin mencerminkan kedewasaan sikap seseorang dalam menghargai struktur organisasi serta komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Sikap disiplin yang kuat sangat penting karena mampu menciptakan stabilitas, keteraturan, dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari sehingga produktivitas dan kualitas kinerja karyawan dapat terjaga secara konsisten.

Menurut Syahyuni (2018), disiplin merupakan bentuk kesiapan dan kerelaan individu untuk tunduk serta mengikuti norma dan ketentuan yang berlaku di lingkungannya. Dalam konteks organisasi, sikap disiplin ini tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak langsung pada pencapaian tujuan kolektif. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menjalankan tugasnya secara tertib, bertanggung jawab, dan konsisten sehingga mendukung kelancaran operasional organisasi. Sebaliknya, rendahnya kedisiplinan dapat menjadi hambatan signifikan yang mengurangi efektivitas kerja tim dan menurunkan produktivitas serta kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku yang mencerminkan ketaatan individu terhadap aturan, norma, serta kebijakan organisasi yang muncul baik dari dorongan internal (kesadaran diri) maupun pengaruh lingkungan kerja. Disiplin kerja berarti mengikuti perintah atau prosedur sekaligus mencerminkan

komitmen, tanggung jawab, dan integritas karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penerapan disiplin secara konsisten akan menciptakan lingkungan kerja yang tertib, produktif, dan harmonis sekaligus mempercepat pencapaian visi dan misi organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat disiplin dapat menimbulkan gangguan terhadap efektivitas kerja, menurunkan produktivitas, dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.2. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Rizki & Suprajang (2017), pencapaian tujuan disiplin kerja meliputi beberapa sasaran yang harus dipenuhi, antara lain:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang dipegang, baik untuk kondisi saat ini maupun di masa depan.
2. Tujuan khusus disiplin kerja meliputi beberapa hal, yaitu:
 - a. Memastikan setiap tenaga kerja mematuhi seluruh aturan dan kebijakan ketenagakerjaan serta regulasi perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, dan melaksanakan instruksi yang diberikan oleh manajemen secara tepat.
 - b. Mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin serta memberikan pelayanan maksimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
 - c. Menggunakan serta merawat sarana dan prasarana perusahaan dengan penuh tanggung jawab dan efisien agar aset perusahaan tetap terjaga kondisinya.

- d. Bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan perusahaan guna menciptakan suasana kerja yang kondusif.
- e. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga mencapai standar yang diharapkan oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Supomo & Nurhayati (2018), pengarahan terhadap sikap disiplin kerja memiliki sejumlah tujuan penting, antara lain:

1. Mendorong karyawan untuk secara konsisten mematuhi semua aturan serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Membentuk kedisiplinan agar setiap individu mampu menjalankan tugasnya dengan optimal dan bertanggung jawab.
3. Menanamkan rasa kepedulian dalam menggunakan serta merawat fasilitas dan perlengkapan perusahaan secara efisien dan berkelanjutan.
4. Membina perilaku karyawan agar selalu sejalan dengan norma dan ketentuan yang berlaku dalam lingkungan kerja.
5. Mengarahkan karyawan untuk memberikan performa kerja terbaik sehingga dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.3. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016), bentuk disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari beberapa poin sebagai berikut:

1. Tingginya rasa peduli terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi.

2. Tingginya semangat kerja dan inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan memiliki antusiasme serta kemauan untuk bekerja tanpa harus selalu menunggu perintah.
3. Besarnya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Karyawan menyadari dan melaksanakan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab.
4. Memiliki solidaritas di kalangan karyawan. Hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung antar rekan kerja dapat memperkuat disiplin.
5. Mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan. Kedisiplinan mampu berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja dan hasil kerja yang optimal.

Sedangkan menurut Ilahi dkk. (2017), disiplin kerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk utama, antara lain:

1. *Self-imposed discipline* (disiplin yang timbul dari dirinya): Jenis disiplin ini muncul dari dorongan internal karyawan, biasanya dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Semakin puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kedisiplinannya. Disiplin ini berkembang dari kesadaran individu atas tanggung jawabnya.
2. *Command discipline* (disiplin berdasarkan perintah): Disiplin ini muncul karena adanya aturan atau sanksi yang diberlakukan oleh organisasi. Biasanya, karyawan menaati aturan karena takut mendapatkan teguran atau hukuman, bukan karena kesadaran pribadi, melainkan karena tekanan dari sistem organisasi.

2.1.3.4. Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2021), terdapat tiga dimensi utama yang dari disiplin kerja dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Sikap, yakni pola pikir dan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Sikap yang positif akan berpengaruh besar terhadap kedisiplinan kerja, karena individu dengan sikap yang baik cenderung memiliki motivasi tinggi untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan tepat waktu.
2. Norma, yakni aturan atau standar perilaku yang diharapkan dalam lingkungan kerja. Disiplin kerja akan tercapai jika setiap individu mematuhi norma-norma yang telah ditetapkan, baik dalam hal ketepatan waktu, etika kerja, maupun cara berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.
3. Tanggung jawab, yakni sejauh mana seseorang merasa berkewajiban untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang diberikan kepadanya. Semakin tinggi rasa tanggung jawab seorang karyawan, semakin besar kemungkinan dia untuk menjalankan tugas dengan disiplin dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi.

2.1.3.5. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya, terdapat berbagai indikator yang mencerminkan tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Pranitasari & Khotimah (2021), indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Ketepatan waktu datang ke tempat kerja, yakni mengacu pada ketepatan karyawan dalam hadir di tempat kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

2. Ketepatan jam pulang ke rumah, yakni mengacu pada konsistensi karyawan dalam meninggalkan tempat kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
3. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, yakni sejauh mana karyawan mematuhi peraturan dan tata tertib yang diberlakukan dalam lingkungan kerja
4. Penggunaan seragam kerja yang telah digunakan, yakni kepatuhan karyawan dalam mengenakan pakaian kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan.
5. Tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, yakni komitmen dan rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
6. Melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya, yakni kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan harian secara tuntas dan tepat waktu.

2.1.4 Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

2.1.4.1. Pengertian Efikasi Diri

Menurut Marsh dkk. (2017), efikasi diri merujuk pada keyakinan kognitif individu yang berorientasi pada tujuan, bersifat penilaian terhadap kemampuan diri di masa depan, dan relatif spesifik terhadap konteks tertentu. Dalam kerangka teori kognitif sosial, efikasi diri memiliki keterkaitan erat dengan kinerja individu karena keyakinan akan kemampuan diri mempengaruhi cara seseorang menghadapi tantangan, membuat keputusan, dan bertindak dalam situasi kerja. Dengan kata lain, efikasi diri mencerminkan seberapa besar kepercayaan seseorang terhadap kemampuan pribadinya untuk berhasil dalam menjalankan tugas dan mencapai target yang diinginkan.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Hussain & Khan (2022) yang menjelaskan bahwa efikasi diri merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Efikasi diri berbeda dengan keterampilan yang dimiliki karena seseorang dapat memiliki keterampilan tertentu tetapi belum tentu yakin mampu mengaplikasikannya dalam situasi nyata. Keyakinan ini berperan penting dalam membentuk persepsi individu terhadap pengalaman yang dijalani dan mempengaruhi cara berpikir, tindakan, emosi, serta motivasi untuk mencapai tujuan. Seseorang dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri menghadapi tantangan dan lebih mampu mengatasi rasa takut gagal dibandingkan dengan individu yang memiliki efikasi diri rendah.

Selain itu, Abun dkk. (2021) menjelaskan bahwa efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengendalikan diri dan menghadapi peristiwa yang mempengaruhi kehidupannya. Efikasi diri mempengaruhi motivasi, perilaku, cara berpikir, dan pencapaian individu dalam menyelesaikan tugas. Seseorang dengan efikasi diri tinggi cenderung melihat tantangan sebagai peluang, mampu bangkit dari kegagalan, dan menetapkan tujuan yang lebih tinggi, sedangkan efikasi diri rendah dapat menimbulkan stres, kecemasan, dan keraguan terhadap kemampuan diri. Efikasi diri berkembang melalui pengalaman, baik dari pencapaian pribadi, pengamatan terhadap orang lain, dorongan sosial, maupun kondisi emosional dan fisiologis dimana pengalaman positif meningkatkan keyakinan diri untuk menghadapi tugas baru.

Dengan demikian, berdasarkan ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kapasitasnya untuk menghadapi tantangan, menuntaskan pekerjaan, dan meraih target yang

diinginkan serta menekankan seberapa percaya individu terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam praktik nyata. Keyakinan ini mempengaruhi pola pikir, dorongan untuk bertindak, pengelolaan emosi, serta strategi perilaku seseorang dalam menghadapi hambatan, termasuk kemampuan untuk bangkit dari kegagalan dan melihat kesulitan sebagai kesempatan untuk berkembang sebagai hasil dari pengalaman pribadi, pengamatan terhadap keberhasilan orang lain, dukungan sosial, serta kondisi emosional dan fisiologis yang dialami seseorang.

2.1.4.2. Sumber Efikasi Diri

Dalam kerangka teori Bandura yang dikembangkan pada tahun 1997, perubahan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh perubahan keyakinan terhadap kemampuan diri atau efikasi diri. Efikasi diri bersifat dinamis, artinya dapat dikembangkan, ditingkatkan, dikurangi, atau diubah tergantung pada pengalaman dan interaksi individu dengan lingkungannya. Terdapat empat sumber utama yang membentuk efikasi diri, yaitu:

1. Pengalaman kinerja pribadi, yakni keberhasilan atau pencapaian yang pernah dialami individu sebelumnya. Keberhasilan masa lalu cenderung meningkatkan keyakinan untuk menghadapi tugas baru, sedangkan kegagalan dapat menurunkannya. Dampak efikasi dari pengalaman ini sangat tergantung pada proses dan konteks pencapaian dan bersumber dari dalam diri individu (Alwisol, 2018).
2. Pengalaman orang lain, dimana pengalaman ini diperoleh melalui pengamatan terhadap keberhasilan orang lain yang memiliki kemampuan sebanding. Melihat orang berhasil dapat meningkatkan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas serupa, sedangkan mengamati kegagalan

figur yang sepadan dapat menurunkan efikasi diri. Efek ini lebih kuat jika figur yang diamati memiliki kesamaan kemampuan atau kondisi dengan pengamat (Gufron & Suminta, 2010).

3. Persuasi sosial, yakni dorongan, saran, atau pujian dari orang lain yang dapat memperkuat atau melemahkan efikasi diri. Pengaruhnya efektif jika individu mempercayai pemberi dorongan dan pesan yang disampaikan realistis (Alwisol, 2018).
4. Kondisi emosional dan fisiologis, dimana kondisi ini mempengaruhi efikasi diri berdasarkan pengalaman emosional saat menghadapi suatu tugas. Rasa takut, cemas, atau stres dapat menurunkan keyakinan diri, sementara kondisi emosional yang terkendali dan positif dapat meningkatkannya (Alwisol, 2018).

2.1.4.3. Dimensi Efikasi Diri

Aspek-aspek efikasi diri menurut Albert Bandura dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, diantaranya:

1. Level atau tingkatan (*magnitude*) yang menunjukkan sejauh mana individu merasa mampu menyelesaikan tugas berdasarkan tingkat kesulitannya. Ketika seseorang dihadapkan pada tugas yang memiliki berbagai tingkat kompleksitas, efikasi diri yang dimilikinya dapat berbeda-beda, mulai dari tugas yang mudah hingga yang sangat sulit. Dimensi ini mempengaruhi keputusan individu dalam memilih tindakan yang dirasa mampu dijalankan dan menghindari tindakan yang dianggap melampaui batas kemampuan yang dimilikinya (Rosyiana, 2019).
2. Kekuatan (*strength*) yang berkaitan dengan tingkat keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi

masalah. Semakin kuat keyakinan tersebut, semakin tangguh dan konsisten individu dalam mempertahankan perilaku tertentu meskipun menghadapi tantangan. Dimensi ini menentukan ketahanan mental dan kemampuan individu untuk bertahan dalam proses penyelesaian tugas atau pencapaian tujuan.

3. Generalisasi (*generality*) yang menggambarkan sejauh mana keyakinan terhadap kemampuan diri berlaku dalam berbagai situasi dan jenis tugas. Beberapa individu mungkin hanya merasa mampu pada aktivitas tertentu, sementara yang lain memiliki keyakinan yang lebih luas dan dapat menerapkan kemampuannya pada berbagai konteks atau tantangan yang berbeda. Dimensi ini menekankan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memanfaatkan efikasi diri secara fleksibel di berbagai kondisi (Gufron & Suminta, 2010).

2.1.4.4. Indikator Efikasi Diri

Menurut Hafidzoh (2020), indikator efikasi diri dapat dikembangkan dari tiga dimensi utama, yaitu *magnitude* (level/tingkatan), *strength* (kekuatan), dan *generality* (generalisasi) yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Individu memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam mengatasi kesulitan yang muncul saat menyelesaikan tugas.
2. Individu yakin dan percaya diri dalam menghadapi kesulitan, misalnya dalam mencari referensi atau sumber pustaka yang relevan.
3. Individu menunjukkan ketekunan dan konsistensi dalam menyelesaikan setiap tugas yang diemban.
4. Individu mampu menghadapi hambatan atau tantangan yang muncul dalam proses mencapai tujuan.

5. Individu mampu memanfaatkan pengalaman hidup atau pengalaman sebelumnya sebagai pijakan untuk mencapai keberhasilan di masa depan.

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Busro (2018) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk berupaya secara maksimal dalam menghasilkan kualitas kerja yang baik guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi timbul dari keinginan individu untuk memenuhi kebutuhan tertentu melalui pemanfaatan keahlian, kemampuan, dan usaha yang dimilikinya. Dalam definisi ini, terdapat tiga elemen penting yang saling berkaitan, yakni usaha, tujuan, dan kebutuhan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Elemen usaha merujuk pada seberapa besar intensitas atau kekuatan dorongan seseorang dalam menyelesaikan tugas. Usaha ini tidak sekadar besar, tetapi juga harus terarah pada pencapaian tujuan organisasi secara konsisten dan berkelanjutan.
2. Elemen tujuan menekankan bahwa motivasi akan lebih bermakna jika usaha yang dilakukan selaras dengan arah dan target yang ingin dicapai oleh organisasi.
3. Elemen kebutuhan berperan sebagai faktor pendorong utama yang melandasi timbulnya motivasi. Kebutuhan yang belum terpenuhi akan menciptakan dorongan psikologis agar seseorang melakukan tindakan tertentu untuk mencapai pemenuhan tersebut.

Sudaryo dkk. (2018) mengemukakan bahwa motivasi merupakan mekanisme psikologis yang berperan dalam mengaktifkan, mengarahkan, dan

mempertahankan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berkaitan dengan dorongan awal yang mendorong seseorang untuk bertindak, serta mencakup proses mempertahankan konsistensi, fokus, dan intensitas perilaku hingga tujuan tersebut tercapai. Dengan kata lain, motivasi berfungsi sebagai penggerak internal yang memastikan individu tetap berkomitmen dan berupaya secara berkelanjutan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan kedua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mendorong individu untuk melakukan usaha secara konsisten dan terarah dalam rangka memenuhi kebutuhan pribadi sekaligus mencapai tujuan organisasi. Motivasi mencakup dorongan awal untuk bertindak serta menentukan arah tindakan serta kemampuan individu untuk mempertahankan perilaku produktif dalam jangka waktu tertentu. Elemen usaha, tujuan, dan kebutuhan menjadi inti dari proses ini dimana ketiganya saling berinteraksi untuk membentuk pola perilaku yang berorientasi pada pencapaian hasil. Dengan demikian, motivasi memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja individu sekaligus mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

2.1.5.2. Teori Motivasi

Motivasi adalah bagaimana cara mengarahkan sumber daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif, guna mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Husien Umar (2007:37) mengemukakan bahwa teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*).

2. Teori Proses (*Process Theory*).

Penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mencoba memberi tahu tentang kebutuhan apa yang memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang, semakin standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

Teori kepuasan ini dikenal antara lain:

- a. Teori Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow (Hasibuan 2007:153), menurut teori ini kebutuhan biologis dan psikologis yaitu berupa material maupun non material. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti.
- b. Teori Motivasi Klasik dari Taylor, menurut teori ini motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya untuk mempertahankan hidup.
- c. Teori dua faktor dari Frederich Herzberg, pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan yaitu :

1) Faktor Motivasi

Faktor ini yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lainnya.

2) Faktor Pemeliharaan

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan

berlangsung terus-menerus seperti lapar, kenyang, dan sebagainya. Dalam bekerja kebutuhan seperti gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Jadi faktor ini bukanlah sebagai motivasi tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan, maka pekerja akan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

Ada tiga macam teori motivasi proses yang terkenal (Hasibuan 2007:165) yaitu :

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*), teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa seorang bekerja didasarkan kepada tiga komponen yaitu :

- 1) Harapan adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai (*value*) adalah nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misalnya nilai positif pada peristiwa terpilihnya seorang karena memang ingin dipilih, nilai negatif bila seorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih serta acuh tak acuh jika bernilai nol.
- 3) Pertautan (*Instrumentality*) adalah besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan.

b. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta objektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat pekerja akan cenderung meningkat.

c. Teori pengukuran (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab-akibat perilaku dengan pemberian kompensasi.

Sebagai tambahan dari kedua kelompok teori tersebut masih ada satu teori lagi yang berhubungan dengan motivasi tersebut yaitu teori X dan teori Y dari Mc. Gregor.

a. Asumsi teori X:

- 1) Pekerja rata-rata malas.
- 2) Pekerja tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawab.
- 3) Pekerja lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi.
- 4) Pekerja lebih mementingkan diri sendiri.

b. Asumsi teori Y:

- 1) Pekerja rata-rata rajin bekerja, tidak perlu diperintah dan dipaksakan bahkan bahkan banyak pekerja tidak betah bila tidak ada pekerjaan.
- 2) Dapat memikul tanggung jawab.
- 3) Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi.
- 4) Pekerja berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Jenis-jenis motivasi yang diberikan merupakan daya penggerak yang menciptakan prestasi kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja

efektif dan efisien dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Hal tersebut disebabkan karena adanya perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-masing pekerja untuk bekerja.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku, semangat, dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2021). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja berperan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Salah satu teori motivasi yang banyak digunakan dalam penelitian organisasi adalah **Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)** yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu faktor motivator (*intrinsic factors*) dan faktor higiene (*extrinsic factors*) (Herzberg, 1966 dalam Sedarmayanti, 2019).

1. Faktor Motivator (*Intrinsic Factors*)

Faktor motivator adalah faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan (*job content*) dan berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Faktor ini mampu meningkatkan motivasi dan mendorong individu untuk bekerja lebih baik. Herzberg (1966) mengemukakan bahwa faktor-faktor motivator meliputi:

- a. **Prestasi (*achievement*)**, yaitu keberhasilan dalam menyelesaikan tugas atau mencapai target kerja.
- b. **Pengakuan (*recognition*)**, yaitu penghargaan atau apresiasi atas hasil kerja.

- c. **Tanggung jawab (*responsibility*)**, yaitu kepercayaan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. **Promosi (*promotion*)**, yaitu kesempatan untuk memperoleh peningkatan jabatan atau pengembangan karier.

Menurut teori ini, keberadaan faktor motivator akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian pengakuan, kesempatan berprestasi, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier.

2. Faktor Higiene (*Extrinsic Factors*)

Faktor higiene berkaitan dengan lingkungan kerja (*job context*). Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja secara signifikan, tetapi apabila tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966). Faktor higiene meliputi:

- a. **Gaji (*salary*)**, yaitu imbalan finansial yang diterima karyawan.
- b. **Supervisi (*supervision*)**, yaitu kualitas hubungan dan pengawasan dari atasan.
- c. **Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*)**, yaitu hubungan kerja yang harmonis antarpegawai.
- d. **Kondisi kerja (*working conditions*)**, yaitu lingkungan fisik dan suasana kerja yang mendukung.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja lebih berfungsi sebagai pencegah ketidakpuasan daripada sebagai pendorong utama motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi

perlu memastikan faktor higiene terpenuhi agar karyawan tidak mengalami ketidakpuasan yang dapat menurunkan kinerja.

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini, yaitu pengakuan, prestasi, tanggung jawab, promosi, hubungan antar pribadi, gaji, supervisi, dan kondisi kerja (Sedarmayanti, 2019), selaras dengan konsep Teori Dua Faktor Herzberg. Faktor motivator mencerminkan aspek intrinsik yang mendorong kepuasan dan semangat kerja, sedangkan faktor higiene mencerminkan aspek ekstrinsik yang menjaga stabilitas dan kenyamanan kerja.

Dalam konteks organisasi perbankan, seperti Bank Mandiri KC Poso, penerapan kedua faktor tersebut secara seimbang sangat penting. Pemenuhan faktor higiene akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sementara penguatan faktor motivator akan meningkatkan dorongan internal karyawan untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.5.3. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2021), motivasi kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi positif, yakni jenis motivasi yang muncul sebagai akibat dari adanya penghargaan atau insentif bagi karyawan yang menunjukkan kinerja di atas standar yang ditetapkan. Bentuk penghargaan ini dapat berupa pujian, bonus, pengakuan, atau peluang promosi. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal karena karyawan termotivasi oleh hal-hal yang menyenangkan dan bernilai. Motivasi positif

cenderung meningkatkan semangat kerja dalam jangka panjang karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan.

2. Motivasi negatif, yakni jenis motivasi yang muncul sebagai akibat dari ancaman atau hukuman bagi karyawan yang tidak mencapai standar kinerja. Bentuknya dapat berupa teguran, penurunan pangkat, atau risiko pemecatan. Pendekatan ini dapat meningkatkan kinerja dalam jangka pendek karena adanya rasa takut, namun bila diterapkan terus-menerus, motivasi dan semangat kerja karyawan cenderung menurun.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Winardi (2016) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Motivasi positif, jenis motivasi yang menggunakan pendekatan penghargaan. Karyawan diberikan insentif atau apresiasi seperti bonus, pujian, atau peluang promosi apabila berhasil mencapai atau melampaui standar kinerja yang ditentukan. Cara ini meningkatkan rasa dihargai, mendorong semangat kerja, dan membuat karyawan lebih termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan prestasinya.
2. Motivasi negatif, yakni jenis motivasi yang menggunakan pendekatan berbasis konsekuensi. Karyawan diingatkan atau diberi sanksi jika kinerjanya di bawah standar, misalnya melalui teguran, penurunan pangkat, atau ancaman pemecatan. Pendekatan ini dapat meningkatkan kinerja dalam jangka pendek karena adanya tekanan atau rasa takut, tetapi jika diterapkan terus-menerus dapat menimbulkan stres, menurunkan moral, dan berdampak negatif pada motivasi jangka panjang.

2.1.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sinambela (2019), motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini berasal dari dalam maupun luar diri karyawan yang secara langsung mempengaruhi semangat dan kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan tugas:

1. Faktor internal mencakup dorongan-dorongan yang timbul dari dalam diri individu untuk menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Beberapa bentuk dorongan internal tersebut antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup. Individu termotivasi untuk bekerja karena adanya kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti memperoleh penghasilan yang layak, memiliki pekerjaan tetap, dan menikmati lingkungan kerja yang aman serta nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki. Motivasi juga muncul dari hasrat individu untuk memiliki atau mendapatkan sesuatu yang diinginkan, baik bersifat material maupun non-material.
 - c. Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan. Setiap individu memiliki kebutuhan untuk dihargai dan dihormati, baik oleh atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Pengakuan ini menjadi pendorong untuk terus meningkatkan kinerja.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Karyawan termotivasi ketika hasil kerja mereka mendapatkan pengakuan. Hal ini bisa berupa penghargaan atas prestasi, suasana kerja yang harmonis, kepemimpinan yang adil dan bijaksana, serta apresiasi dari masyarakat terhadap profesi yang dijalani.

- e. Keinginan untuk berkuasa. Motivasi juga dapat tumbuh dari keinginan untuk mencapai posisi tertentu dalam organisasi seperti menjadi pemimpin atau memperoleh prestasi kerja yang membanggakan.
2. Faktor eksternal berasal dari luar diri karyawan, yaitu lingkungan kerja dan kondisi organisasi yang mendukung atau menghambat motivasi kerja. Diantaranya sebagai berikut:
- a. Kondisi lingkungan kerja. Fasilitas dan infrastruktur yang memadai serta nyaman akan mempengaruhi semangat karyawan dalam menjalankan tugas.
 - b. Kompensasi yang memadai. Upah atau imbalan yang adil dan mencukupi kebutuhan akan meningkatkan loyalitas serta mencegah niat karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain.
 - c. Supervisi yang baik. Supervisor yang mampu memberikan arahan, bimbingan, dan pengawasan yang tepat akan membantu karyawan bekerja dengan efektif sesuai standar yang ditetapkan.
 - d. Adanya jaminan pekerjaan. Ketika perusahaan memberikan jaminan pekerjaan yang jelas bagi karyawan dan keluarganya, hal ini akan meningkatkan rasa aman dan kesejahteraan secara psikologis. Karyawan yang mendapatkan evaluasi kinerja baik biasanya berharap diberi tanggung jawab lebih besar. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan status dan peluang kenaikan jabatan.
 - e. Status dan tanggung jawab. Karyawan yang mendapatkan evaluasi kinerja baik biasanya berharap diberi tanggung jawab lebih besar. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan status dan peluang kenaikan jabatan.

- f. Peraturan yang fleksibel. Peraturan yang terlalu ketat atau tidak mempertimbangkan kondisi khusus dapat menurunkan motivasi. Misalnya, ketidakhadiran karena keadaan darurat keluarga sebaiknya dipertimbangkan secara bijak agar tetap menjaga keadilan dan kedisiplinan di tempat kerja.

2.1.5.5. Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Furnham dkk. (2021), motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua dimensi utama, diantaranya:

1. Dimensi *hygiene*, yakni dorongan yang bersifat ekstrinsik dan berasal dari faktor-faktor eksternal yang mendorong karyawan untuk mendapatkan imbalan tertentu atau menghindari konsekuensi negatif. Contohnya meliputi gaji, fasilitas kerja, keamanan pekerjaan, dan peraturan yang harus dipatuhi. Dimensi ini berfokus pada penciptaan kondisi lingkungan kerja yang memadai agar karyawan merasa aman dan terhindar dari ketidakpuasan.
2. Dimensi *motivator*, yakni dorongan yang bersifat intrinsik, yaitu motivasi internal individu untuk menyelesaikan tugas karena kepuasan pribadi atau kesenangan dalam pekerjaan itu sendiri. Motivasi ini mendorong karyawan untuk berprestasi, mengembangkan keterampilan, dan menikmati proses kerja sehingga meningkatkan kualitas, kreativitas, dan efektivitas kinerja secara berkelanjutan.

Di sisi lain, Sedarmayanti (2019) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki beberapa dimensi, diantaranya:

1. Pengakuan (*recognition*), yakni bentuk penghargaan atas prestasi atau hasil kerja karyawan. Pengakuan ini dapat berupa pujian langsung,

penghargaan formal, atau sekadar pengakuan lisan yang menumbuhkan rasa dihargai, bangga, dan puas dalam diri karyawan. Pengakuan yang diberikan secara konsisten dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi intrinsik.

2. Prestasi (*achievement*), yakni hasil konkret yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Keberhasilan dalam mencapai target atau tujuan kerja mendorong motivasi intrinsik karena individu merasa kompeten dan mampu. Rasa puas dari pencapaian ini menjadi dorongan utama bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.
3. Tanggung jawab (*responsibility*), yakni tingkat kepercayaan yang diberikan kepada karyawan untuk menjalankan tugas secara mandiri. Saat diberikan tanggung jawab lebih besar, karyawan merasa dipercaya dan dihargai sehingga muncul motivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik sebagai bentuk tanggung jawab moral dan profesional.
4. Promosi (*promotion*), yakni kesempatan untuk naik jabatan atau memperoleh posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Peluang promosi menjadi pendorong motivasi karena menunjukkan adanya jalur karier yang jelas dan mengakui kemampuan serta kontribusi karyawan terhadap organisasi.
5. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), yakni kualitas interaksi antara atasan, rekan kerja, dan bawahan di tempat kerja. Hubungan yang harmonis menciptakan iklim sosial yang positif, mendukung kolaborasi, menumbuhkan rasa nyaman, dan memperkuat motivasi kerja karyawan.

6. Gaji (*salary*), yakni imbalan finansial yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji yang adil dan kompetitif dapat membantu memenuhi kebutuhan hidup serta menjadi bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan sehingga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.
7. Supervisi (*supervision*), yakni bimbingan, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Supervisi yang terbuka, komunikatif, dan mendukung membantu karyawan merasa dibina, diberi kesempatan berkembang, dan meningkatkan semangat serta motivasi kerja.
8. Kondisi kerja (*working conditions*), yakni lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja. Kondisi yang aman, nyaman, dan mendukung aktivitas kerja memberi rasa betah, kepuasan, dan motivasi sehingga mendorong produktivitas karyawan secara keseluruhan.

2.1.5.6. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Purba & Tambun (2015), motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai indikator yang mencerminkan kebutuhan psikologis maupun material di tempat kerja. Kesembilan indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Promosi jabatan, yakni kesempatan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Ketika karyawan melihat peluang promosi yang jelas, karyawan tersebut akan terdorong untuk bekerja lebih giat dan menunjukkan performa terbaik. Promosi juga menandakan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan individu.

2. Prestasi kerja, yakni hasil nyata yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Keberhasilan ini mencerminkan kompetensi dan dedikasi sekaligus memunculkan rasa bangga yang mendorong motivasi untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja.
3. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yakni tingkat kesenangan dan kepuasan karyawan terhadap jenis pekerjaan yang dijalankan. Tugas yang menantang, bermakna, dan sesuai dengan minat serta kemampuan individu akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi intrinsik.
4. Pemberian penghargaan, yakni bentuk apresiasi dari manajemen, baik berupa pujian, sertifikat, maupun insentif lain. Penghargaan menunjukkan bahwa upaya dan kontribusi karyawan dihargai sehingga memperkuat motivasi internal dan semangat bekerja.
5. Tanggung jawab dalam pekerjaan, yakni tingkat kepercayaan yang diberikan kepada karyawan untuk menjalankan tugas secara mandiri. Semakin besar tanggung jawab yang diberikan, semakin termotivasi karyawan untuk membuktikan kemampuan dan menunjukkan performa terbaik.
6. Pengakuan atas kontribusi, yakni pengakuan formal maupun informal terhadap peran dan kontribusi karyawan. Bentuk pengakuan ini, seperti pujian dari atasan atau rekan kerja, meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja individu.
7. Keberhasilan dalam bekerja, yakni pengalaman positif yang diperoleh saat berhasil menyelesaikan tugas atau mencapai target tertentu. Keberhasilan ini membangun keyakinan diri dan menjadi motivator untuk mencapai prestasi berikutnya.

8. Insentif dalam bentuk material, yakni imbalan berupa gaji tambahan, bonus, tunjangan, atau fasilitas lainnya yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja. Insentif material berfungsi sebagai motivator eksternal bagi karyawan.
9. Insentif non material, yakni faktor-faktor non finansial yang mendorong motivasi seperti lingkungan kerja yang harmonis, kepercayaan dari pimpinan, peluang pengembangan diri, dan fleksibilitas kerja. Insentif ini meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan produktivitas karyawan.

Di sisi lain, Jonathan & Dewi (2023) juga mengemukakan sejumlah indikator motivasi kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan memanfaatkan potensi dan bekerja mandiri, yakni karyawan mampu menggunakan kemampuan diri secara optimal dan melaksanakan pekerjaan secara mandiri.
2. Bekerja dengan tanggung jawab, yakni karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang diharapkan dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.
3. Kesiediaan bekerja lembur, yakni karyawan bersedia menambah waktu kerja apabila pekerjaan belum selesai tepat waktu.
4. Antusias menerima tantangan kerja, yakni karyawan termotivasi dan menunjukkan sikap positif saat menghadapi tugas atau tantangan baru.
5. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan berkualitas, yakni karyawan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, dan sesuai target yang ditetapkan.

6. Kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan sulit, yakni karyawan merasakan kepuasan dan motivasi ketika berhasil menuntaskan tugas yang menantang.
7. Kesesuaian tugas dengan pendidikan dan kemampuan, yakni karyawan merasa pekerjaannya relevan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan kemampuan yang dimiliki.
8. Minat terhadap peluang pengembangan karier, yakni karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerja karena adanya kesempatan promosi atau pengembangan karier.
9. Kepuasan atas penghargaan atau bonus kinerja, yakni karyawan merasa termotivasi ketika menerima insentif atau penghargaan yang sesuai dengan pencapaian kerja.

2.1.6 Efektivitas Kerja

2.1.6.1. Pengertian Efektivitas Kerja

Menurut Steers (2015), efektivitas merupakan indikator pencapaian kerja yang mencakup ketepatan, kelengkapan, objektivitas, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan arah dan tujuan organisasi. Efektivitas menjadi elemen kunci dalam menjaga eksistensi dan perkembangan organisasi karena hanya organisasi yang efektif yang mampu merealisasikan visi dan misi secara optimal. Untuk memastikan koordinasi kerja berjalan lancar dan produktif, manajemen, terutama melalui fungsi pengawasan memegang peran penting dalam memonitor dan mengarahkan seluruh proses kerja agar berlangsung secara efisien, sesuai standar, dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Menurut Siagian (2016), efektivitas berkaitan erat dengan tingkat keberhasilan suatu proses dalam memanfaatkan berbagai jenis sumber daya yang tersedia, baik manusia, material, maupun fasilitas untuk menghasilkan produk atau layanan sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Efektivitas tercapai ketika hasil kegiatan mendekati atau bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, efektivitas juga dapat dipahami sebagai cerminan kinerja yang optimal dimana hasil kerja yang dicapai dibandingkan dengan tujuan awal menunjukkan sejauh mana proses dan sumber daya digunakan secara tepat dan maksimal.

Sementara Silalahi (2017) menekankan bahwa efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya dari sisi sasaran yang terdefinisi secara resmi, tetapi juga mencakup tujuan-tujuan yang bersifat tidak langsung atau tersirat. Efektivitas mencerminkan kesesuaian antara aktivitas yang dilakukan dengan arah umum organisasi, termasuk norma, nilai, dan harapan sosial yang melekat di dalamnya. Dengan demikian, efektivitas kerja dapat diukur dari pencapaian target formal, serta dari sejauh mana kegiatan organisasi selaras dengan visi, misi, dan prinsip-prinsip yang diharapkan oleh seluruh pemangku kepentingan.

Berdasarkan pandangan ketiga ahli tersebut, efektivitas dapat disimpulkan sebagai ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi secara maksimal, baik dari sisi kualitas hasil, ketepatan waktu, penggunaan sumber daya, maupun kesesuaian dengan nilai-nilai dan prinsip organisasi. Efektivitas bukan hanya menilai seberapa banyak pekerjaan diselesaikan, tetapi juga memperhatikan bagaimana proses tersebut dijalankan secara tepat, efisien, dan selaras dengan arah strategis organisasi. Organisasi yang efektif adalah

organisasi yang mampu mengelola sumber dayanya secara optimal, menjaga koordinasi yang baik antar bagian, serta merespons kebutuhan dan harapan internal maupun eksternal secara adaptif dan terencana.

2.1.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Menurut Steers (2015), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, diantaranya:

1. Karakteristik organisasi, faktor ini mencakup struktur organisasi dan teknologi yang digunakan. Struktur organisasi merujuk pada pola tetap dalam pembagian dan pengelompokan tenaga kerja yang digunakan untuk menyelesaikan berbagai tugas di dalam perusahaan. Hal ini mencakup bagaimana organisasi mengatur dan membagi peran sumber daya manusianya secara sistematis. Sementara itu, aspek teknologi mengacu pada metode atau sistem yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengolah bahan mentah menjadi produk akhir yang siap dipasarkan.
2. Karakteristik lingkungan, faktor ini terdiri dari dua aspek utama, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal mencakup berbagai elemen di luar perusahaan seperti hubungan dengan masyarakat atau mitra sosial yang dapat berpengaruh terhadap performa organisasi. Sementara lingkungan internal meliputi dinamika yang terjadi di dalam perusahaan seperti interaksi antar pegawai, budaya kerja, serta struktur komunikasi internal yang semuanya turut menentukan efektivitas pelaksanaan tugas.
3. Karakteristik pekerja, faktor ini merupakan komponen penting yang sangat mempengaruhi tingkat efektivitas kerja. Perilaku, sikap, dan

kinerja individu dalam jangka panjang dapat menjadi faktor pendukung utama atau sebaliknya menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena pekerja berperan langsung dalam mengelola dan mengoperasikan seluruh sumber daya yang tersedia, maka kualitas dan karakteristik mereka sangat menentukan keberhasilan operasional organisasi secara menyeluruh.

4. Kebijakan dan praktik manajemen, faktor ini sangat penting dalam menghadapi kompleksitas teknologi dan tekanan dari lingkungan yang semakin kompetitif, peran manajemen menjadi semakin krusial. Manajemen yang baik harus mampu mengatur koordinasi antara sumber daya manusia dan sistem kerja yang berjalan. Kebijakan serta praktik manajerial yang diterapkan di organisasi dapat berperan sebagai pendorong maupun penghambat pencapaian tujuan, tergantung pada sejauh mana kebijakan tersebut disusun secara strategis dan dijalankan secara konsisten.

Sedangkan menurut Hasibuan (2021), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu:

1. Lingkungan kerja, yakni kondisi tempat karyawan bekerja yang sangat mempengaruhi efektivitas kerja. Lingkungan ini mencakup aspek fisik seperti tata letak ruang, sarana pendukung, dan kenyamanan fasilitas. Selain itu, suasana kerja yang tercipta dari hubungan sosial antar pegawai atau antar bagian organisasi juga berperan dalam membangun iklim kerja yang produktif dan menyenangkan.
2. Pengawasan, yakni proses *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan manajemen untuk memastikan karyawan menjalankan tugas sesuai

tujuan organisasi. Pengawasan yang efektif membantu menjaga standar kerja, mengarahkan karyawan agar tetap fokus pada target, serta meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas.

3. Disiplin kerja, yakni tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku di lingkungan kerja. Disiplin mencakup ketaatan pada instruksi atasan, penyelesaian tugas tepat waktu, dan tanggung jawab dalam menjalankan peran. Tingkat disiplin yang tinggi berkontribusi langsung terhadap efektivitas pelaksanaan tugas.
4. Motivasi kerja, yakni dorongan internal maupun eksternal yang memacu individu untuk bekerja secara optimal. Motivasi ini timbul dari harapan mencapai tujuan pribadi, seperti penghargaan, pengakuan, atau pengembangan karier. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki performa lebih baik dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.
5. Kompensasi, yakni paket penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mendukung efektivitas kerja. Kompensasi bisa berupa finansial seperti gaji, tunjangan, atau bonus, maupun non-finansial seperti apresiasi verbal, kesempatan promosi, dan tambahan cuti. Kompensasi yang adil dan sesuai akan meningkatkan rasa dihargai dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif.

2.1.6.3. Dimensi Efektivitas Kerja

Violinda dkk. (2023) mengemukakan bahwa efektivitas kerja terdiri dari tiga dimensi utama, diantaranya:

1. Adaptabilitas (*adaptability*), yakni sejauh mana individu dapat merespons dan menyesuaikan diri secara positif terhadap berbagai kebutuhan internal, termasuk kemampuan mengelola ketegangan, tekanan, atau

konflik yang dialami. Ketika individu mampu mengatasi hal-hal tersebut dengan baik, maka akan tercipta kondisi yang harmonis dalam dirinya maupun dalam lingkungan kerjanya.

2. Produktivitas (*productivity*), yakni ukuran efektivitas kinerja seorang karyawan, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai dari usaha atau pekerjaan yang telah dilakukan. Tingkat produktivitas mencerminkan seberapa optimal seorang individu menggunakan waktu, tenaga, dan sumber daya untuk mencapai target kerja atau tujuan organisasi.
3. Kepuasan kerja (*job satisfaction*), yakni tingkat di mana seorang karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, pencapaian hasil kerja, sistem pengawasan yang berlaku, serta rasa nyaman dan kesenangan terhadap posisi atau jabatan yang dijalani. Tingkat kepuasan ini turut mempengaruhi semangat dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Atmosoeprapto (2016) yang menjelaskan bahwa dimensi efektivitas kerja meliputi:

1. Pencapaian tujuan, yakni kemampuan organisasi untuk merealisasikan target atau sasaran yang telah ditetapkan seperti peningkatan profit, kualitas layanan, maupun kuantitas *output*. Efektivitas kerja tercapai ketika setiap individu mampu menyelesaikan tugasnya sesuai standar dan target yang ditentukan sehingga keseluruhan tujuan organisasi dapat dipenuhi secara optimal.
2. Kualitas kerja, yakni tingkat mutu hasil kerja yang diberikan karyawan yang mencerminkan profesionalisme dan perhatian terhadap detail.

Kualitas kerja ini berkaitan dengan kesesuaian hasil dengan standar yang diharapkan dan juga mencakup kerapian, ketelitian, serta relevansi pekerjaan tanpa mengesampingkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan.

3. Kuantitas kerja, yakni jumlah atau volume pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kondisi normal. Dimensi ini dipengaruhi oleh beban kerja, kemampuan individu, dan situasi operasional selama pelaksanaan tugas sehingga pengukuran kuantitas membantu menilai produktivitas secara keseluruhan.
4. Tepat waktu, yakni kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Aspek ini penting untuk memastikan target tercapai tepat waktu, menekan biaya operasional, serta mendorong penggunaan waktu kerja secara efisien, termasuk ketepatan hadir dan disiplin dalam melaksanakan tugas.
5. Kepuasan kerja, yakni tingkat kenyamanan, kebahagiaan, dan rasa puas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan perannya dalam organisasi. Kepuasan kerja mencakup penilaian terhadap imbalan atau kompensasi, kondisi lingkungan kerja, dan iklim organisasi secara keseluruhan yang secara langsung mendukung efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, Hasibuan (2021) mengemukakan bahwa efektivitas kerja karyawan mencakup beberapa dimensi berikut, diantaranya:

1. Kuantitas kerja, yakni ukuran dari jumlah atau volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu.

Dimensi ini mencerminkan produktivitas individu dalam memenuhi target yang ditetapkan.

2. Kualitas kerja, yakni penilaian terhadap mutu hasil pekerjaan yang dicapai, mencakup tingkat ketelitian, akurasi, kesesuaian dengan standar, dan relevansi pekerjaan terhadap tujuan organisasi.
3. Pemanfaatan waktu, yakni kemampuan karyawan dalam menggunakan waktu kerja secara efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas. Dimensi ini menekankan pentingnya pengelolaan waktu yang baik sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu tanpa pemborosan.

2.1.6.4. Indikator Efektivitas Kerja

Menurut Putranto dkk. (2022), efektivitas kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, diantaranya:

1. Keterlibatan (*involvement*), yakni karyawan aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan dan merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerja organisasi.
2. Konsistensi (*consistency*), yakni karyawan menunjukkan keselarasan dengan nilai-nilai inti dan asumsi dasar organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
3. Adaptasi (*adaptation*), yakni karyawan dan organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal melalui penyesuaian internal untuk tetap efektif.
4. Misi (*mission*), yakni karyawan memahami dan berkomitmen terhadap tujuan utama organisasi sehingga fokus dan berusaha maksimal dalam mencapai prioritas perusahaan.

Di sisi lain, Steers (2015) mengungkapkan bahwa efektivitas kerja dapat diukur melalui tiga indikator, diantaranya:

1. Kemampuan menyesuaikan diri, yakni kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan maupun atasan. Kemampuan ini mencakup bagaimana individu menyesuaikan perilaku, pola kerja, dan sikapnya agar selaras dengan tuntutan pekerjaan dan dinamika organisasi sehingga tercipta kerja sama yang harmonis dan tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif.
2. Prestasi kerja, yakni tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Prestasi ini mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan kesungguhan karyawan untuk bekerja secara disiplin, memanfaatkan waktu dan sumber daya secara optimal, serta mencapai hasil yang sesuai atau melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi.
3. Kepuasan kerja, yakni tingkat kepuasan atau kenyamanan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan ini meliputi perasaan positif terhadap tugas, lingkungan kerja, dan pengalaman profesional secara keseluruhan. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin besar motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris merupakan uraian mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel dalam penelitian yang dilakukan. Tinjauan ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai temuan penelitian sebelumnya, memperkuat landasan teoritis, serta menunjukkan adanya

konsistensi atau perbedaan hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kerja Selama Pandemi Covid-19 pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Jawa Timur Fianta dkk. (2021).	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 49 pegawai yang dipilih secara <i>simple random sampling</i> dan dianalisis menggunakan SmartPLS.	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja pada BPBD Provinsi Jawa Timur di masa pandemi.
2	<i>The Influence of Leadership and Work Motivation on Work Effectiveness through Discipline</i> Kasmiaty dkk. (2021)	Kuantitatif asosiatif dengan 112 responden yang dijadikan sampel dan dianalisis dengan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin pegawai. Disiplin pegawai juga berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja. Selain itu, kepemimpinan dan motivasi kerja secara tidak langsung meningkatkan efektivitas kerja melalui disiplin pegawai.
3	<i>Work Effectiveness in</i>	Kuantitatif deskriptif dengan	Kompetensi <i>Aeronautical Communication Officer</i> , beban

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Relation with Communication, Workload, and Work Discipline</i> Meianto dkk. (2022)	68 responden dan dianalisis menggunakan SEM melalui SmartPLS.	kerja, dan disiplin kerja personel layanan pergerakan apron memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja di Bandara Internasional Soekarno-Hatta.
4	<i>Impact of Leadership, Discipline, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Teacher Work</i> Masnawati & Hariani (2023)	Kuantitatif asosiatif dengan sampel sebanyak 64 responden dan dianalisis dengan regresi linear berganda.	Kepemimpinan, disiplin, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja guru. Secara parsial, ketiga variabel tersebut juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja.
5	<i>The Influence of Work Discipline and Compensation on Work Effectiveness with Job Satisfaction as an Intervening Variable in Field Employees Authority Office Medan Region II Airport Authority</i>	Kuantitatif asosiatif dengan populasi sebanyak 97 karyawan dan analisis data menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan efektivitas kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, serta berperan sebagai variabel intervening antara disiplin kerja dan efektivitas kerja. Sementara itu, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun efektivitas kerja, dan tidak berperan sebagai variabel intervening.

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Suliztyanto dkk. (2023)		
6	<i>Performance of Land Office Employees in South Tangerang City: The Role of Work Motivation, Work Discipline and Competence in Work Effectiveness</i> Hamsinah dkk. (2025)	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 105 responden dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS 3.0.	Motivasi kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung signifikan terhadap efektivitas kerja dan kinerja. Disiplin kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak melalui efektivitas kerja. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja maupun kinerja.
7	<i>The Effects of Organization Learning and Self Efficacy towards the Work Effectiveness of the Lecturers at Politeknik Kesehatan Kemenkes RI Tanjungkarang</i> Masra dkk. (2020)	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 99 responden dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Pembelajaran organisasi dan efikasi diri berpengaruh positif langsung terhadap efektivitas kerja dosen. Selain itu, pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif langsung terhadap efikasi diri.
8	<i>Employees' Self-Efficacy and</i>	Deskriptif korelasional	Efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja kerja, khususnya pada

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Work Performance of Employees as Mediated by Work Environment</i> Abun dkk. (2021)	dengan pengumpulan data melalui kuesioner.	kinerja tugas dan kinerja kontekstual, namun tidak berhubungan dengan perilaku kontra-produktif. Lingkungan kerja mempengaruhi efikasi diri dan kinerja kerja pada ketiga dimensi tersebut.
9	<i>The Influence of Self-Efficacy on Job Performance of Employees in the Online Retail Sector in Malaysia: The Mediating Effect of Innovative Behavior</i> Kanapathipillai dkk. (2021)	Kuantitatif dengan 511 sampel dan analisis data menggunakan analisis korelasi dan estimasi jalur dengan SPSS 26.	Adanya hubungan positif yang signifikan antara efikasi diri dan perilaku inovatif, serta antara efikasi diri dan kinerja kerja karyawan. Perilaku inovatif terbukti memediasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja kerja sehingga karyawan dengan efikasi diri tinggi cenderung menunjukkan perilaku inovatif yang meningkatkan kinerja kerja di sektor ritel daring Malaysia.
10	<i>Self-Efficacy: A Key Component of Teacher Effectiveness</i> Karim dkk. (2021)	Studi literatur/review dengan data sekunder.	Pengembangan efikasi diri dapat meningkatkan efektivitas guru. Efikasi diri guru berperan langsung dalam meningkatkan efektivitas melalui peningkatan motivasi mengajar, nilai pengembangan diri, dan rasa percaya diri.
11	<i>The Effect of Self-Efficacy and</i>	Kuantitatif dengan sampel 80	Efikasi diri dan optimisme berpengaruh positif terhadap

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Optimism on Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement</i> Korbekandi & Tabarsa (2024)	responden dan analisis data menggunakan SmartPLS 3.	keterlibatan kerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja kerja. Keterlibatan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi antara efikasi diri dan kinerja kerja, serta antara optimisme dan kinerja kerja.
12	<i>The Role of Supervisory Support and Self-Efficacy on Work Effectiveness with Work Burnout as a Moderator Variable</i> Putra & Darmawan (2024)	Kuantitatif dengan 100 sampel dan dianalisis dengan regresi linear berganda.	Dukungan supervisi dan efikasi diri keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Dukungan supervisi dan efikasi diri juga berperan sebagai moderator yang positif dan signifikan terhadap <i>burnout</i> kerja. Sebaliknya, <i>burnout</i> kerja secara negatif dan signifikan memoderasi hubungan dengan efektivitas kerja.
13	<i>Model of Increasing Work Effectiveness Through Motivation</i> Hakim & Rosadi (2021)	Kuantitatif dengan 70 sampel dan analisis data menggunakan <i>path analysis</i> .	Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif langsung terhadap efektivitas kerja. Hasil ini membuktikan bahwa pengelolaan motivasi kerja untuk meningkatkan efektivitas kerja.
14	<i>Promoting Work Effectiveness:</i>	Kuantitatif dengan sampel sebanyak	Desain pekerjaan dan motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The Impact of Job Design and Work Motivation</i> Samosir dkk. (2021)	93 responden dan analisis data menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja dosen. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas desain pekerjaan dan motivasi kerja dapat mendorong efektivitas kerja yang lebih tinggi.
15	<i>The Influence of Leadership, Supervision and Work Motivation on Employee Work Effectiveness with Work Discipline as Intervening Variable</i> Fawaid & Ubaidillah (2023)	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 60 responden dan analisis menggunakan <i>path analysis</i> .	Kepemimpinan, supervisi, dan motivasi kerja semuanya berpengaruh terhadap efektivitas kerja, baik secara langsung maupun melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Disiplin kerja juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.
16	<i>Assessment of Lecturer Work Effectiveness: Mediating Organizational Citizenship Behavior Based on Organizational Commitment and Work Motivation</i>	Kuantitatif asosiatif dengan 120 sampel dan analisis data menggunakan SEM dengan SmartPLS.	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, sementara komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Motivasi kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan OCB berpengaruh positif

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Aspan dkk. (2025)		signifikan terhadap efektivitas kerja. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap efektivitas kerja melalui OCB.
17	<i>Impact of Self-Efficacy on Construction Labor Productivity: The Mediating Role of Work Motivation</i> Tam (2025)	<i>Mixed-method</i> dengan sampel sebanyak 112 responden dan analisis data menggunakan <i>Exploratory Factor Analysis</i> (EFA), <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), dan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	Hasil menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara efikasi diri dan produktivitas. Motivasi kerja berperan sebagai <i>full mediator</i> dimana efikasi diri yang tinggi mendorong penetapan tujuan ambisius dan usaha lebih sehingga meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas.
18	<i>The Influence of Work Motivation and Work Discipline on the Effectiveness of Employee Work in the Directorate Work Unit at Poltekkes Ministry of Health Jakarta III</i>	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 55 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dengan t-statistik sebesar 2,206. Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dengan t-statistik 3,568. Selain itu, motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap disiplin kerja dengan t-statistik mencapai 94,559.

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Rahmawati dkk. (2023).		
19	<i>The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance</i> Antika (2023).	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 30 responden dan menggunakan analisis regresi linear berganda.	Motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan pada salah satu variabel, baik motivasi maupun disiplin akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.
20	<i>The Influence of Discipline and Motivation on Work Productivity</i> Dharliana & Wibowo (2022).	Kuantitatif dengan sampel sebanyak 67 karyawan dengan metode sampel jenuh yang dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda.	Motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara simultan, kedua variabel tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai F hitung 94,615 yang lebih besar dari F tabel.
21	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kementerian Agama	Metode survei dengan pendekatan deskriptif-analitik, melibatkan 93 pegawai, dan dianalisis menggunakan korelasi sederhana,	Motivasi berpengaruh positif signifikan sebesar 16,08 persen. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan sebesar 37,33 persen. Motivasi dan disiplin kerja bersama-sama berpengaruh signifikan sebesar 37,33 persen terhadap efektivitas kinerja.

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kabupaten Ciamis) Husaeni dkk. (2021).	koefisien determinasi, regresi linear berganda, serta uji t dan F.	
22	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Kuswibowo (2020).	Menggunakan <i>probability sampling</i> dengan teknik <i>simple random sampling</i> pada 86 karyawan, data primer dikumpulkan melalui kuesioner, dan uji validitas dilakukan menggunakan SEM-PLS 3.0.	Motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai t-statistik masing-masing sebesar 3,427 untuk motivasi dan 5,708 untuk disiplin kerja.
23	Pengaruh Disiplin Pegawai dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai	Kuantitatif asosiatif dengan sampel sebanyak 62 pegawai. Data dikumpulkan melalui penelitian pustaka dan lapangan, diukur menggunakan skala bertingkat, dan dianalisis dengan regresi	Disiplin pegawai dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 74,10 persen. Hubungan antara kedua variabel tergolong sangat kuat dengan kontribusi pengaruh total sebesar 86,10 persen.

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kartanegara Indah dkk. (2020).	linier berganda.	
25	Kepuasan Kerja Dipengaruhi Oleh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Komunikasi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Balikpapan. Raydina Aulia Putri, Didik Hadiyatno, Rahajeng Cahyaning Putri, (2025)	Analisis data di penelitian ini, metode Partial Least Squares (PLS) digunakan, dengan pengolahan dan penyajian data dilakukan melalui perangkat lunak Smart-PLS3.	Hasil penelitian ini memperlihatkan variabel disiplin kerja tidak memberikan pengaruh secara parsial pada kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Balikpapan, variabel motivasi berpengaruh secara parsial pada kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Balikpapan, serta variabel komunikasi tidak memberikan pengaruh secara parsial pada kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Balikpapan.
26	Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Surya	Teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Partial Least Square</i> (PLS). Sebelum analisis <i>Partial Least</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Terdapat pengaruh positif dan

No.	Judul Penelitian (Nama Peneliti)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Sembada Kota Surabaya Gilang Narendra (2017)	<i>Square</i> dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan tujuan mengetahui apakah item pernyataan dari tiap variabel valid dan reliabel, lalu dilakukan analisis deskriptif dengan tujuan memudahkan pembaca untuk mengetahui data yang disajikan	signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2025).