

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *SELF EFFICACY* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA PANDEMI COVID-19



Diajukan oleh :
RATNA RAHAYU SETYANINGSIH
NIM. 1261900034

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2021**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *SELF EFFICACY* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA PANDEMI COVID-19

TESIS

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**

Diajukan oleh :

**RATNA RAHAYU SETYANINGSIH
NIM. 1261900034**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2021**

TESIS
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *SELF EFFICACY* DAN *QUALITY OF*
***WORK LIFE* TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA**
KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA
PANDEMI COVID-19

Diajukan oleh :

RATNA RAHAYU SETYANINGSIH
NIM. 1261900034

Disetujui untuk diuji:

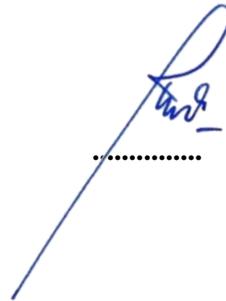
Surabaya, 12 Juli 2021

Dosen Pembimbing :

1. Prof. Dr. drg. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE., MPA.



2. Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, M.M.



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2021

TESIS
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *SELF EFFICACY* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA PANDEMI COVID-19

Diajukan oleh :
RATNA RAHAYU SETYANINGSIH
NIM. 1261900034

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 17 Juli 2021

Tim Penguji

Ketua	: Prof. Dr. drg. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE., MPA.	
Anggota	: Dr. Hotman Panjaitan, M.T., M.M.	
Anggota	: Dr. Riyadi Nugroho, M.M.	



Dekan

Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., AK., CA.

NPP. 20220.93.0319

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ratna Rahayu Setyaningsih
NIM : 1261900034
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

menyatakan bahwa “Tesis” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan MM-UNTAG Surabaya dengan judul:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *SELF EFFICACY* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA PANDEMI COVID-19

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “Duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab pembimbing dan atau pengelola fakultas tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi, sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari pihak manapun.

Surabaya, 19 Juli 2021

Hormat Saya,



Ratna Rahayu Setyaningsih

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ratna Rahayu Setyaningsih
NIM : 1261900034
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Nonexclusive Royalty-Free Right*), atas karya saya yang berjudul :

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, SELF EFFICACY DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA PANDEMI COVID-19

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Nonexclusive RoyaltyFree Right*), Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada Tanggal : 19 Juli 2021

Yang Menyatakan,


D8E96AJX559197403
Ratna Rahayu Setyaningsih

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, SELF EFFICACY DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KEJENUHAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. ATLANTIC ANUGRAH METALINDO DI ERA PANDEMI COVID-19” ini dengan tepat waktu dan tanpa halangan suatu apapun. Tesis ini dibuat untuk memenuhi syarat kelulusan bagi mahasiswa program studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan dari beberapa pihak, oleh karenanya penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. drg. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE., MPA selaku Dosen Pembimbing 1 yang senantiasa sabar dalam membimbing, mendoakan dan selalu memberikan masukan kepada penulis.
2. Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana selaku Dosen Pembimbing 2 yang senantiasa sabar dalam membimbing, selalu memberikan masukan serta pencerahan kepada penulis.
3. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, M.M., CMA., CPA selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ijin dan kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
4. Dr. H. Slamet Riyadi, MSi., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ijin dan kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
5. Shihab Ridwan, MM., P.Hd selaku Kepala Prodi Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ijin dan fasilitas serta kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
6. Dr. Riyadi Nugroho, M.M dan Dr. Hotman Panjaitan, M.T., M.M selaku Dosen Penguji yang telah membagikan pengetahuan, pelajaran dan informasi demi terselesaikannya tesis ini dengan baik.
7. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah membagikan pengetahuan, pelajaran, informasi selama mengikuti pembelajaran di Universitas 17 Agustus 1945.

8. Kedua orang tua dan keluarga yang tidak pernah terputus mendoakan, memberikan kasih sayang dan dukungan moral serta materiil kepada penulis demi kesuksesan penulis.
9. Muhammad Aditya Alamsyah atas semangat, doa dan dukungan serta bersedia menemani penulis selama ini.
10. Seluruh pihak PT. Atlantic Anugrah Metalindo, khususnya Bapak Nelson selaku Kepala SDM yang telah mempermudah perolehan informasi dan data serta bimbingan untuk penelitian ini.
11. Nada Ayu Salsabela yang telah mempermudah perolehan informasi dan data di PT. Atlantic Anugrah Metalindo.
12. Ayu Sekarmanik atas bantuan dan dukungan dalam pengerjaan tesis ini dan teman berkeluh kesah penulis.
13. Teman-teman Magister Manajemen 52 yang telah menjadi keluarga untuk saling memberi dukungan dan semangat selama 2 tahun menempuh pendidikan di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
14. Terakhir tapi tidak kalah penting, saya ingin berterimakasih kepada diri saya sendiri, saya ingin berterimakasih kepada diri saya karena telah mempercayai saya, saya ingin berterimakasih kepada diri saya karena telah bekerja keras, saya ingin berterimakasih kepada diri saya karena tidak pernah ada hari libur, saya ingin berterimakasih kepada diri saya karena tidak pernah meyerah dan saya ingin berterimakasih kepada diri saya karena telah menjadi saya di setiap saat.

Penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya bila terdapat banyak kesalahan dalam penulisan ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi terciptanya penulisan tesis yang lebih baik dimasa mendatang. Besar harapan dari penulis agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi setiap orang yang membaca. Selain itu juga dapat memberikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surabaya, 10 Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM.....	iii
LAMPIRAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	v
LAMPIRAN PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI.....	vii
SURAT PERNYATAAN.....	ix
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	xi
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxv
ABSTRACT.....	xxvii
RINGKASAN	xxix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	5
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.1.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.2 Budaya Organisasi.....	8
2.1.2.1 Pembentukan Budaya Organisasi.....	9
2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	11
2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	13
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi	13
2.1.3 <i>Self Efficacy</i>	14
2.1.3.1 Indikator <i>Self Efficacy</i>	16
2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Self Efficacy</i>	18
2.1.4 <i>Quality of Work Life</i>	19
2.1.4.1 Faktor-faktor <i>Quality of Work Life</i>	21
2.1.4.2 Usaha Meningkatkan <i>Quality of Work Life</i>	23
2.1.4.3 Manfaat <i>Quality of Work Life</i>	23
2.1.4.4 Indikator <i>Quality of Work Life</i>	24
2.1.5 Kejenuhan Kerja.....	26

2.1.5.1	Indikator Kejenuhan Kerja	27
2.1.5.2	Faktor yang Mempengaruhi Kejenuhan Kerja	28
2.1.6.	Kinerja Karyawan	33
2.1.6.1	Aspek-aspek Kinerja	34
2.1.6.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	35
2.1.6.3	Indikator Kinerja Karyawan.....	35
2.1.6.4	Penilaian Kinerja.....	36
2.1.6.5	Tujuan Penilaian Kinerja.....	38
2.2	Penelitian Terdahulu	38
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		51
3.1	Kerangka Proses Berpikir.....	51
3.2	Kerangka Konseptual	52
3.3	Hipotesis Penelitian.....	52
BAB IV METODE PENELITIAN		57
4.1	Rancangan Penelitian	57
4.1.1.	Pendekatan Penelitian	57
4.1.2.	Jenis Penelitian.....	57
4.2	Subyek Penelitian.....	57
4.2.1	Populasi	57
4.2.2	Sampel.....	58
4.3	Variabel Penelitian	58
4.3.1	Definisi Operasional.....	58
4.4	Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner	63
4.4.1	Instrumen Penelitian.....	63
4.5	Sumber Data.....	64
4.6	Teknik Pengumpulan Data	64
4.7	Teknik Analisis Data.....	64
4.7.1.	Uji Instrumen.....	64
4.7.1.1	Uji Validitas	64
4.7.1.2	Uji Reabilitas.....	65
4.7.2.	Analisis Deskriptif.....	65
4.7.3.	Pengujian Hipotesis.....	65
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		71
5.1	Data Penelitian	71
5.1.1.	Gambaran Umum	71
5.2	Analisis dan Hasil Penelitian.....	71
5.2.1.	Uji Instrumen.....	71

5.2.1.1.	Uji Validitas Kuesioner	71
5.2.1.2.	Uji Reliabilitas Kuesioner	73
5.2.2.	Deskripsi Karakteristik Responden	74
5.2.2.1.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
5.2.2.2.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
5.2.2.3.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	75
5.2.2.4.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen	76
5.2.2.5.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
5.2.2.6.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	77
5.2.3.	Deskripsi Variabel Penelitian	78
5.2.3.1.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)	78
5.2.3.2.	Deskripsi Variabel <i>Self Efficacy</i> (X2)	79
5.2.3.3.	Deskripsi Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X3)	80
5.2.3.4.	Deskripsi Variabel Kejenuhan Kerja (Z)	81
5.2.3.5.	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	82
5.2.4.	Analisis Model Pengukuran (<i>Measurement Model Analysis</i>)	84
5.2.5.	Analisis Model Struktural (<i>Structural Equation Modeling</i>)	88
5.2.6.	Uji Asumsi SEM	89
5.2.6.1.	Uji Normalitas	89
5.2.6.2.	Uji <i>Outlier</i>	91
5.2.7.	Uji Kesesuaian Model	94
5.2.8.	Evaluasi Reliabilitas	96
5.2.9.	Uji Hipotesis	97
5.2.10.	R-Square	100
5.2.11.	<i>Direct Effect</i> dan <i>Indirect Effect</i>	100
5.3	Pembahasan	102
BAB VI PENUTUP		109
6.1	Simpulan	109
6.2	Saran	110
DAFTAR PUSTAKA		111
LAMPIRAN-LAMPIRAN		1118

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Nama Departemen dan Jabatan PT. Atlantic Anugrah Metalindo	57
Tabel 4. 2 Kriteria dan Skala Kuesioner	63
Tabel 5. 1 Uji Validitas Kuesioner.....	72
Tabel 5. 2 Uji Reliabilitas Kuesioner	74
Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 5. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	75
Tabel 5. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen.....	76
Tabel 5. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	77
Tabel 5. 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	77
Tabel 5. 9 Kategori Rata-rata (Mean)	78
Tabel 5. 10 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)	78
Tabel 5. 11 Deskripsi Variabel Self Efficacy (X2)	79
Tabel 5. 12 Deskripsi Variabel Quality Of Work Life (X3)	80
Tabel 5. 13 Deskripsi Variabel Kejenuhan Kerja (Z)	82
Tabel 5. 14 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	83
Tabel 5. 15 Nilai Factor Loading Variabel Eksogen.....	86
Tabel 5. 16 Nilai Factor Loading Variabel Endogen	88
Tabel 5. 17 Hasil Uji Normalitas	89
Tabel 5. 18 Hasil Uji Univariate Outlier	91
Tabel 5. 19 Hasil Uji Multivariate Outlier	93
Tabel 5. 20 Nilai Goodness of Fit dan Cut Off Value Structural Model.....	94
Tabel 5. 21 Nilai Goodness of Fit dan Cut off Value Structural Model Modification.....	95
Tabel 5. 22 Construct Reliability Variabel Penelitian (Structural Model Modification)	96
Tabel 5. 23 Uji Hipotesis.....	98
Tabel 5. 24 Nilai R-Square.....	100
Tabel 5. 25 Direct Effect dan Indirect Effect	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Proses Berpikir.....	51
Gambar 3. 2 Kerangka Konseptual	52
Gambar 5. 1 Hasil CFA Pada Variabel Eksogen.....	85
Gambar 5. 2 Hasil CFA Pada Variabel Endogen	87
Gambar 5. 3 Full Structural Model	89
Gambar 5. 4 Full Structural Model Modification.....	95

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the impact of organizational culture, self-efficacy and quality of work life on job burnout and employee performance at PT. Atlantic Anugrah Metalindo in the era of the covid-19 pandemic. The population used in this study were all employees of PT. Atlantic Anugrah Metalindo. The sampling technique used was total sampling (saturated sample). The research sample amounted to 105 respondents. Collecting data using a questionnaire distributed to all respondents. The collected data was then analyzed using analysis techniques Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that organizational culture had a negative but significant effect on job burnout. Self efficacy has a negative but significant effect on job burnout. Quality of work life has a negative but significant effect on job burnout. Job burnout has a negative but significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive but significant effect on employee performance. Self efficacy has a positive but significant effect on employee performance. Quality of work life has a positive but not significant effect on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Self Efficacy, Quality of Work Life, Job Burnout, Employee Performance*

RINGKASAN

Penyebaran wabah covid-19 pada awal tahun 2020 menyebabkan situasi ekonomi global mengalami perubahan besar setelah WHO secara resmi menyatakan covid-19 sebagai pandemi, penurunan kondisi ekonomi di berbagai sektor menunjukkan perubahan tersebut. Dari manufaktur hingga pariwisata, seluruh sektor tanah air telah merasakan kerugian akibat penyebaran wabah covid-19, mulai dari pendapatan hingga mengalami pengurangan jumlah karyawan. Seiring dengan terus bertambahnya kasus terkonfirmasi covid-19, maka mendorong pemerintah untuk memberlakukan pembatasan sosial (*social distancing*) dengan menerapkan status isolasi wilayah (*lockdown*). Akibat dari situasi *lockdown* inilah membuat segala aktivitas masyarakat menjadi terbatas sehingga mempengaruhi kelangsungan hidupnya baik dari segi ekonomi, bisnis, dan sosial. Dunia bisnis pun tak lepas dari pemberlakuan status *lockdown*. Sehingga perusahaan mengeluarkan kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*). Hal ini berdampak pada kinerja karyawan, dengan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang dikeluarkan saat pandemi maka perusahaan harus mulai melakukan penyesuaian dengan kondisi ini.

Pembagian waktu gilir kerja menjadi budaya baru bagi PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Dalam upaya perusahaan agar tetap bisa melakukan produksi tanpa mengabaikan kesehatan dan keselamatan karyawan adalah dengan pembagian gilir waktu bekerja. Untuk pelaksanaan pekerjaan harian terbagi menjadi 2 waktu masa kerja (disebut *shift*). Dengan sistem perubahan waktu gilir kerja ini memiliki dampak yang cukup besar dimana kinerja karyawan menjadi berbeda jika dibandingkan dengan waktu normal. Budaya organisasi perusahaan yang terbentuk selama ini, akan mempengaruhi kinerja karyawan. Brahmasari dan Siregar (2008:239), budaya organisasi dapat berdampak besar pada kinerja individu dan perusahaan, terutama dalam lingkungan yang kompetitif. Tantangan baru yang dihadapi perusahaan mendorong terciptanya cara baru untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Hal tersebut juga berdampak pada perubahan suasana hingga gaya kerja. Terciptanya lingkungan kerja yang berkualitas yang biasa disebut *quality of work life* bisa dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilisasi psikologi para pekerjanya (Rokhman, 2013:201). *Quality of work life* sangat mendukung demokrasi karyawan di semua tingkatan dan mendorong partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan (Greenberg dan Baron dalam Ardiana et al., 2018:25). *Quality of work life* penting untuk ditingkatkan karena membantu meningkatkan kinerja karyawan dan efisiensi perusahaan serta mengurangi perilaku negatif pada karyawan. Perubahan suasana dan tekanan kerja yang berlebihan dalam waktu singkat dapat menyebabkan seseorang mengalami tekanan emosional. Situasi ini pada akhirnya akan menimbulkan

kejenuhan kerja. Adanya beban kerja yang tinggi pada karyawan menuntut mereka memiliki fisik yang prima, pekerjaan yang monoton dan berulang-ulang dan tidak variatif berdampak pada munculnya kejenuhan kerja pada karyawan yang kemudian berimbas pada rasa jenuh serta menurunnya kinerja para karyawan. Kinerja dalam perusahaan saat ini perlu dikelola dengan baik. Peningkatan kinerja memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan perusahaan agar sanggup bersaing dengan perusahaan lain dalam kondisi pandemi ini.

Denison (2006:5) menyatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Bandura (2005:590) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk mengorganisasikan dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi suatu situasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. *Quality of work life* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Cascio (2006:24) menyatakan bahwa *quality of work life* adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. Maslach, Schaufeli dan Leither (2008:209) menyatakan bahwa kejenuhan kerja merupakan keadaan seseorang yang merasakan adanya ketegangan emosional saat bekerja sehingga dapat menyebabkan seseorang tersebut menarik diri secara psikologis dan menghindari diri untuk terlibat. Kejenuhan kerja (*burnout*) ini cenderung dirasakan pada karyawan dengan lama kerja, semakin lama karyawan bekerja ia akan semakin terbiasa dengan pekerjaannya. Kinerja menurut Benardin dan Russel (2013:248) merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan kunci dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* (sampel jenuh) sebanyak 105 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja dengan nilai probabilitas kausal 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah arah negatif sebesar -0,311. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja dengan nilai probabilitas kausal 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh

yang dihasilkan adalah arah negatif sebesar -0,450. *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja dengan nilai probabilitas kausal 0,021 yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah arah negatif sebesar -0,227. Kejenuhan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas kausal 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah arah negatif sebesar -0,673. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas kausal 0,029 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah arah positif sebesar 0,172. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas kausal sebesar 0,020 yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,208. Dan *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas kausal 0,270 lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,078.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyebaran wabah covid-19 pada awal tahun 2020 menyebabkan situasi ekonomi global mengalami perubahan besar setelah WHO secara resmi menyatakan covid-19 sebagai pandemi, penurunan kondisi ekonomi di berbagai sektor menunjukkan perubahan tersebut. Dari manufaktur hingga pariwisata, seluruh sektor tanah air telah merasakan kerugian akibat penyebaran wabah covid-19, mulai dari pendapatan hingga mengalami pengurangan jumlah karyawan. Seiring dengan terus bertambahnya kasus terkonfirmasi covid-19, maka mendorong pemerintah untuk memberlakukan pembatasan sosial (*social distancing*) dengan menerapkan status isolasi wilayah (*lockdown*). Kondisi ini dilakukan untuk menekan laju proses penyebaran covid-19. Akibat dari situasi *lockdown* inilah membuat segala aktivitas masyarakat menjadi terbatas sehingga mempengaruhi kelangsungan hidupnya baik dari segi ekonomi, bisnis, dan sosial. Dunia bisnis pun tak lepas dari pemberlakuan status *lockdown*. Sehingga perusahaan mengeluarkan kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*). Hal ini berdampak pada kinerja karyawan, dengan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang dikeluarkan saat pandemi maka perusahaan harus mulai melakukan penyesuaian dengan kondisi ini.

PT. Atlantic Anugrah Metalindo adalah perusahaan manufaktur dan fabrikasi pengolahan plat dan pipa, berbahan dasar metal seperti *mild steel*, *stainless steel*, dan aluminium. Pencapaian target perusahaan menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan. Fenomena covid-19 ini menyebabkan menurunnya kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan hasil pencapaian terutama berkaitan dengan target dan realisasi hasil produk jadi yang tidak sesuai. Serta kebijakan bekerja dari rumah yang diberlakukan oleh pemerintah. Oleh sebab itu dilakukan pembagian waktu gilir kerja sehingga target perusahaan dapat tercapai.

Pembagian waktu gilir kerja menjadi budaya baru bagi PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Dalam upaya perusahaan agar tetap bisa melakukan produksi tanpa mengabaikan kesehatan dan keselamatan karyawan adalah dengan pembagian gilir waktu bekerja. Untuk pelaksanaan pekerjaan harian terbagi menjadi 2 waktu masa kerja (disebut *shift*). Dalam 1 shift memiliki 8 jam kerja. Pembagian waktunya yaitu dari pukul 06.00 - 14.00 dan selanjutnya 14.00 - 22.00. Sistem perubahan waktu gilir kerja memiliki potensi yang cukup besar dimana kinerja karyawan akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan waktu normal. Penilaian terhadap kinerja karyawan adalah bagaimana kelompok kerja bekerja sama dalam pencapaian produksi sesuai dengan

capaian target yang sudah ditentukan setiap periode. Jadi produktivitas ini dinilai dari yang dihasilkan oleh karyawan selama bekerja dengan waktu yang telah ditetapkan.

Konsep budaya organisasi bagi PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang berlangsung sejak berdirinya perusahaan pada tahun 2005 silam, dengan memahami pentingnya visi dan misi perusahaan serta tujuan organisasi dari setiap karyawan yang akan mengarah pada kemajuan kinerja karyawan dan daya saing, maka hal itu berlaku untuk karyawan diseluruh departemen sesuai dengan tanggung jawabnya di bidang masing-masing. Budaya organisasi perusahaan yang terbentuk selama ini, akan mempengaruhi kinerja karyawan. Brahmasari dan Siregar (2008:239), budaya organisasi dapat berdampak besar pada kinerja individu dan perusahaan, terutama dalam lingkungan yang kompetitif. Tantangan baru yang dihadapi perusahaan mendorong terciptanya cara baru untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Hal tersebut juga berdampak pada perubahan suasana hingga gaya kerja.

Berkaitan dengan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, sebagai pihak yang berkepentingan menjaga kenyamanan para karyawan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik. Dalam hal ini, terciptanya lingkungan kerja yang berkualitas yang biasa disebut *quality of work life* bisa dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilisasi psikologi para pekerjanya (Rokhman, 2013:201). *Quality of work life* merupakan sebuah teknik pengembangan organisasi yang dirancang untuk meningkatkan fungsi organisasi dengan memanusiakan tempat kerja, sehingga lebih demokratis dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. *Quality of work life* sangat mendukung demokrasi karyawan di semua tingkatan dan mendorong partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan (Greenberg dan Baron dalam Ardiana et al., 2018:25).

Quality of work life penting untuk ditingkatkan karena membantu meningkatkan kinerja karyawan dan efisiensi perusahaan serta mengurangi perilaku negatif pada karyawan. Salah satu gejala yang menyebabkan rusaknya kondisi organisasi adalah rendahnya *quality of work life*. Perubahan suasana dan tekanan kerja yang berlebihan dalam waktu singkat dapat menyebabkan seseorang mengalami tekanan emosional. Situasi ini pada akhirnya akan menimbulkan kejenuhan kerja. Kejenuhan kerja bukan suatu gejala dari tekanan kerja, tetapi merupakan hasil dari tekanan kerja yang tidak dapat dikendalikan. Kejenuhan kerja merupakan suatu respon terhadap keadaan kerja yang menekan.

Adanya beban kerja yang tinggi pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo menuntut mereka memiliki fisik yang prima, pekerjaan yang monoton dan berulang-ulang dan tidak variatif berdampak pada munculnya kejenuhan kerja pada

karyawan yang kemudian berimbas pada rasa jenuh serta menurunnya kinerja para karyawan. Crosby dan Caringi (2012:46) mengatakan kejenuhan kerja juga bisa terjadi akibat kurangnya penghargaan positif atas kerja yang selama ini dikerjakan. Kejenuhan kerja disuatu perusahaan bisa diukur dari banyaknya pengunduran diri dan hasil kerja karyawan. Dari hasil penelitian Maharani (2012:177) menyatakan, kejenuhan kerja yang terjadi disebabkan oleh aktivitas ekstrem dimana pekerjaan dirasakan terlalu monoton dan berlebihan, sehingga karyawan membutuhkan energi yang lebih agar tetap fokus.

Kinerja dalam perusahaan saat ini perlu dikelola dengan baik. Peningkatan kinerja memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan perusahaan agar sanggup bersaing dengan perusahaan lain dalam kondisi pandemi ini. Kinerja menjadi salah satu aspek yang diperhatikan bagi suatu organisasi. Dengan begitu PT. Atlantic Anugrah Metalindo sebagai obyek penelitian juga membutuhkan kinerja yang baik dan maksimal dari karyawan. Kinerja karyawan dapat membantu PT. Atlantic Anugrah Metalindo dalam bertahan dan berkembang serta bersaing di era pandemi covid-19 dan dimasa yang akan datang. Sehingga diperlukan langkah yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia dengan memperhatikan proses manajemen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian sebagaimana dipaparkan diatas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?
3. Apakah *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?
4. Apakah kejenuhan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?
6. Apakah *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?
7. Apakah *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kejenuhan kerja di PT. Atlantic Anugrah Metalindo
2. Pengaruh *self efficacy* terhadap kejenuhan kerja di PT. Atlantic Anugrah Metalindo
3. Pengaruh *quality of work life* terhadap kejenuhan kerja di PT. Atlantic Anugrah Metalindo
4. Pengaruh kejenuhan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo
6. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo
7. Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan di PT. Atlantic Anugrah Metalindo

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian ini, maka diharapkan tesis ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmiah mengenai manajemen sumber daya manusia, dan memberikan referensi baru serta landasan teoritis dan bukti empiris untuk kemungkinan arah penelitian di masa depan tentang pengaruh budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* terhadap kejenuhan kerja dan kinerja karyawan di era pandemi covid-19.

b) Manfaat Praktis

Dengan menentukan beberapa variabel yang mempengaruhi kejenuhan kerja dan kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* diharapkan mampu membantu PT. Atlantic Anugrah Metalindo dalam manajemen sumber daya manusia serta penyesuaian dampak dari pandemi covid-19.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2019:10). Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015:3)

Dalam penelitian Andrew (2011:2) menyatakan, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya disebut MSDM diatas dapat disimpulkan bahwa MSDM dapat menjadi pendayagunaan sumber daya manusia yang diterapkan dalam fungsi-fungsi dari MSDM berupa perencanaan, rekrutmen dan seleksi pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karir, dan hubungan industrial lainnya.

2.1.1.1. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017:14) menjabarkan peranan MSDM antara lain:

- 1) Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Pengendalian

d) Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan rangkaian nilai, strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi, keyakinan dan norma pemahaman yang dianut oleh anggota suatu organisasi, yang dianggap sebagai kebenaran oleh anggota baru dan akan menjadi pedoman bagi setiap anggota di masa yang akan datang. Pada hakikatnya budaya organisasi bukanlah cara yang sederhana untuk berhasil, diperlukan suatu strategi yang dapat dijadikan sebagai pilar daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu konsep dan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu merupakan suatu bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja tersendiri. Budaya organisasi (*organizational culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Denison (2006:5) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Denison dan Fey (2003:686) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung efektivitas organisasi selain harus kuat juga harus adaptif. Budaya organisasi yang menunjang kinerja harus memiliki unsur-unsur adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi. Organisasi yang berhasil harus mampu membuat keseimbangan dari keempat unsur tersebut. Secara umum sering terjadi *trade-off* antara fokus internal dengan fokus eksternal, namun perusahaan yang baik akan mampu mengatasinya.

Menurut Schein (2010:18) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut: *“Organizational culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to*

be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems". Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Robbins dan Judge (2013:512) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*". Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Rivai dan Mulyadi 2012:374). Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, kepercayaan, dan kebiasaan yang ditetapkan dalam organisasi dan diakui oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam menyelenggarakan kegiatan untuk kepentingan karyawan dan orang lain.

2.1.2.1. Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi dalam Tika (2010:5) dipengaruhi oleh beberapa unsur Antara lain:

- 1) Asumsi Dasar
Asumsi dasar berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- 2) Keyakinan untuk dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

- 3) Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi
Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.
- 4) Pedoman mengatasi masalah
Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- 5) Berbagi nilai (*sharing value*) Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling penting diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- 6) Pewarisan (*learning process*) Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.
- 7) Penyesuaian atau adaptasi Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan perubahan lingkungan.

Beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi menurut Deal & Kennedy dalam (Tika, 2010:16) membagi lima unsur sebagai berikut:

1) Lingkungan Kerja

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2) Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut

bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi ataupun perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4) Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

5) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

2.1.2.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2006:10) menyatakan, dalam bukunya yang berjudul "*Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*", menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1) Inisiatif Individual

Inisiatif individu adalah tingkat kebebasan atau kemandirian yang diemban setiap anggota organisasi saat mengungkapkan pendapat. Selama melibatkan promosi dan pengembangan ide organisasi atau perusahaan, inisiatif pribadi ini perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi.

2) Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Jika budaya organisasi dapat memberikan toleransi kepada anggota atau karyawan, memungkinkan mereka untuk secara aktif melakukan tindakan inovatif untuk

mendorong perkembangan organisasi atau perusahaan, dan berani mengambil risiko, maka budaya organisasi tersebut dianggap baik.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi ataupun perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem Imbalan

Sistem Imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10) Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadangkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.2.3. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Robbins (2008:256) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:
 - a) Berperan menetapkan batasan.
 - b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
 - c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
 - d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
 - e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
- 2) Schein (2010:18) dalam *bukunya Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:
 - a) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi
Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
 - b) Fase pertengahan hidup organisasi
Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
 - c) Fase dewasa
Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri

2.1.2.4. Indikator Budaya Organisasi

Denison (2006:5), budaya organisasi dikelompokkan dalam empat (4) indikator, antara lain:

- 1) *Involvement* (keterlibatan) yaitu kemampuan organisasi yang efektif memberdayakan karyawan, membangun organisasi bersama tim, dan menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan terdiri dari tiga item indikator yaitu pemberdayaan (*Empowerment*), kerja tim (*Team Orientation*) dan pengembangan kemampuan (*Capability Development*).

- 2) *Consistency*, Konsistensi menciptakan budaya yang kuat yang didasarkan pada sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dibagi dan dipahami secara luas oleh anggota organisasi. Konsistensi terdiri dari tiga item indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*Agreement*), koordinasi dan integrasi (*Coordination and Integration*).
- 3) *Adaptability* (kemampuan beradaptasi) merupakan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis kedalam tindakan. Kemampuan beradaptasi dapat dilihat dari tiga item indikator yaitu perubahan (*Creating Change*), berfokus pada pelanggan (*Customer Focus*) dan keadaan organisasi (*Organizational Learning*).
- 4) *Mission* (misi) yang merupakan arahan jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang jelas mendefinisikan organisasi tujuan dan sasaran strategis dan mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan dilihat di masa depan. Misi terdiri dari tiga item indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*), tujuan dan objektivitas (*Goals and Objectif*), Visi (*Vission*).

2.1.3. *Self Efficacy*

Istilah *self-efficacy* pertama kali diperkenalkan oleh Bandura dalam *Psychological Review* nomor 84 tahun 1986, Bandura mengemukakan bahwa *self-efficacy* mengacu pada keyakinan sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tugas yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Keyakinan akan seluruh kemampuan ini meliputi kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kapasitas kognitif, kecerdasan dan kapasitas bertindak pada situasi yang penuh tekanan.

Self-efficacy memiliki keefektifan yaitu individu mampu menilai dirinya memiliki kekuatan untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Tingginya *self-efficacy* yang dipersepsikan akan memotivasi individu secara kognitif untuk bertindak secara tepat dan terarah, terutama apabila tujuan yang hendak dicapai merupakan tujuan yang jelas. *Self-efficacy* selalu berhubungan dan berdampak pada pemilihan perilaku, motivasi dan keteguhan individu dalam menghadapi setiap persoalan. *Self-efficacy* akan berkembang berangsur-angsur secara terus menerus sering meningkatkan kemampuan dan bertambahnya pengalaman-pengalaman yang berkaitan (Bandura, 2005:590).

Luthans (2011:202), mendefinisikan bahwa *self-efficacy* sebagai keyakinan individu atau kepercayaan tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi,

sumber daya kognitif dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu, di sini juga dibutuhkan ketrampilan dan kepemimpinan dan kematangan mental. *Self-efficacy* adalah penilaian diri apakah dapat melakukan tindakan yang baik dan buruk, tepat ataupun salah, serta mampu ataupun tidak mampu mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan. *Self-efficacy* ini berbeda dengan aspirasi (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat di capai.

Konsep dasar teori *self-efficacy* adalah keyakinan dari setiap individu mempunyai kemampuan untuk mengontrol pikiran, perasaan dan perilakunya. *Self-efficacy* merupakan masalah persepsi subyektif dalam artian *self-efficacy* tidak selalu menggambarkan kemampuan yang sebenarnya, tetapi terkait dengan keyakinan yang dimiliki individu (Albert Bandura, 1986). Menurut Bandura dalam John W. Santrock (2008: 216) yakni *self-efficacy* keyakinan bahwa seseorang dapat menguasai situasi dan memproduksi hal positif.

Bandura (1997:3) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk mengorganisasikan dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi suatu situasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. *Self-efficacy* mendorong pula individu untuk cenderung terlibat dalam situasi yang mengandung tantangan dan memerlukan tindakan yang tepat dalam mencapai hasil yang diharapkan. Sedangkan individu yang efikasi diri rendah, kurang yakin akan kemampuan yang dimilikinya sehingga cenderung ragu-ragu dalam mengambil keputusan dan tindakan, mudah putus asa dan akan mengurangi usahanya bila menghadapi hambatan sehingga pencapaian tujuan bisa tertunda. Efikasi diri mempunyai korelasi dengan perilaku secara langsung.

Menurut Bandura (1997:3), efikasi diri merupakan keyakinan individu akan kemampuannya untuk membentuk perilaku dalam situasi tertentu. Untuk memutuskan perilaku tertentu akan dibentuk atau tidak, seseorang tidak hanya mempertimbangkan informasi dan keyakinan tentang kemungkinan kerugian atau keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan sampai sejauh mana seseorang dapat mengatur perilaku tersebut.

Kreitner dan Kinicki (2010:467) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menghadapi dan memecahkan masalah dengan efektif. *Self-efficacy* juga berarti meyakini diri sendiri mampu berhasil dan sukses. Mereka yakin bahwa mempunyai energi (motivasi), sumber daya (faktor

situasional), memahami tindakan yang benar (persepsi peran) dan kompetensi (kemampuan) mengerjakan tugas.

Pengalaman menyelesaikan masalah memegang pengaruh yang sangat signifikan dalam membentuk suatu *self efficacy* pada individu. Keberhasilan atau kesuksesan yang diterima oleh individu dalam menghadapi suatu permasalahan dalam hidupnya akan membangun perasaan yang positif terhadap individu, sedangkan kegagalan akan merusak keyakinan diri individu, terlebih lagi ketika efikasi diri belum terbentuk secara kuat pada individu tersebut (Bandura, 1997:79).

Apabila individu hanya mengalami keberhasilan atau kesuksesan yang mudah, individu akan cenderung mengharapkan hasil yang cepat dan mudah lemah karena kegagalan. Keyakinan yang kuat membutuhkan pengalaman menghadapi rintangan melalui usaha yang tekun. Beberapa kegagalan dan rintangan dalam usaha manusia mengajarkan bahwa keberhasilan biasanya membutuhkan kerja keras. Setelah individu diyakinkan bahwa individu tersebut memiliki hal-hal yang diperlukan untuk berhasil atau sukses, individu akan berusaha untuk bangkit dan keluar dari kemunduran atau kegagalan.

Manusia dapat memiliki *self efficacy* tinggi di satu situasi yang berbeda. *Self efficacy* beragam dari situasi tergantung pada kompetensi yang diminta bagi untuk setiap aktivitas, tingkat persaingan di antara manusia. Besarnya efikasi diri individu juga ditentukan ketika berhadapan dengan kegagalan, dan kondisi fisiologis, khususnya ada tidaknya kelelahan, kecemasan, apatis atau kesedihan (Feist Jeas & Gregory J.F., 2008:415).

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan persepsi yang ada pada seseorang akan satu keyakinan bahwa seseorang atau individu tersebut mampu untuk dapat menguasai situasi, kondisi dan memberikan hasil yang positif. Seseorang yang mempunyai *self efficacy* tinggi akan memotivasi dirinya agar dapat mencapai hal-hal yang ia harapkan. Penilaian keyakinan diri seseorang yang positif dapat mempengaruhi dampak dalam kehidupannya. Persepsi seseorang terhadap *self efficacy* menganggap bahwa suatu masalah dapat diatasi dengan baik. Keyakinan tersebut menimbulkan perasaan kepada seseorang agar dapat mengendalikan masalah yang di hadapi dengan efektif.

2.1.3.1. Indikator *Self Efficacy*

Bandura (1997:5), *self efficacy* dikelompokkan menjadi 3 indikator, secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Tingkatan (*Magnitude*)

Adanya perbedaan *self efficacy* yang dihayati oleh masing-masing individu mungkin dikarenakan perbedaan tuntutan yang dihadapi. Tuntutan tugas merepresentasikan bermacam-macam tingkat kesulitan atau kesukaran untuk mencapai performansi optimal. Jika halangan untuk mencapai tuntutan itu sedikit, maka aktivitas lebih mudah dilakukan, sehingga kemudian individu akan memiliki *self efficacy* yang tinggi. Jadi, individu memiliki persepsi yang berbeda terhadap tuntutan dari setiap tugas yang akan dihadapi sehingga dapat menentukan tingkat kesulitan untuk mencapai kinerja yang optimal. Tingkatan (level) bisa dikatakan sebagai suatu tingkat ketika seseorang meyakini usaha atau tindakan yang dapat dilakukan.

2) Kekuatan (*Strength*)

Pengalaman memiliki pengaruh terhadap *self efficacy* yang diyakini seseorang. Pengalaman yang lemah akan melemahkan keyakinannya pula. Individu yang memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan mereka akan teguh dalam berusaha untuk mengenyampingkan kesulitan yang dihadapi dan tidak mudah kewalahan dalam menghadapi kesulitan. Dengan pengalaman tersebut akan timbul suatu kepercayaan diri yang ada dalam diri seseorang yang dapat ia wujudkan dalam meraih performa tertentu.

3) Keadaan Umum (*Generality*)

Sejauh mana individu yakin dengan kemampuannya dalam berbagai situasi tugas, mulai dari aktivitas yang biasa dilakukan sampai pada aktivitas yang belum pernah dilakukan dalam serangkaian tugas atau situasi yang sulit dan bervariasi. Keadaan umum bervariasi dalam jumlah dari dimensi yang berbeda-beda, diantaranya tingkat kesamaan aktivitas, perasaan dimana kemampuan ditunjukkan (tingkah laku, kognitif, afektif), ciri kualitatif situasi, dan karakteristik individu menuju kepada siapa perilaku itu ditujukan.

Corsini (2009:368) berpendapat bahwa indikator *self efficacy* diuraikan sebagai berikut:

1) Kognitif

Kognitif merupakan kemampuan seseorang untuk memikirkan cara-cara yang digunakan dan merancang tindakan yang akan dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan yang diambil dipengaruhi oleh penilaian terhadap kemampuan diri sehingga semakin kuat *self efficacy* yang dimiliki individu maka semakin tinggi pula tujuan yang ditetapkan oleh individu tersebut.

2) Motivasi

Motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk memotivasi diri melalui pikirannya agar dapat melakukan suatu tindakan dan keputusan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi dalam *self efficacy* digunakan untuk memprediksikan kesuksesan atau kegagalan yang akan dicapai oleh seseorang.

3) Afektif

Self efficacy atau self-efficacy dapat mempengaruhi sifat dan intensitas pengalaman emosional, sehingga terdapat aspek afektif. Afektif merupakan kemampuan mengatasi emosi yang timbul pada diri demi mencapai tujuan yang diharapkan. Afektif digunakan untuk mengontrol kecemasan dan perasaan depresi seseorang dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4) Seleksi

Seleksi merupakan kemampuan untuk menyortir tingkah laku dan lingkungan yang tepat demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Seseorang akan cenderung untuk menghindari kegiatan atau situasi yang mereka yakini diluar kemampuan mereka, tetapi mereka akan mudah melakukan kegiatan atau tantangan yang dirasa sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

2.1.3.2. Faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Menurut Bandura dikutip dari Feist J. dan Gregory J. F. (2011:213) menyebutkan bahwa perkembangan *self efficacy* pada seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

1) Pengalaman menguasai sesuatu (*mastery experience*)

Pengalaman menguasai sesuatu atau *mastery experiences* adalah faktor yang paling mempengaruhi *self efficacy* pada diri seseorang. Keberhasilan akan mampu meningkatkan ekspektasi tentang kemampuan, sedangkan kegagalan cenderung menurunkan hal tersebut. Pernyataan tersebut memberikan dampak:

- a. Keberhasilan akan mampu meningkatkan *self-efficacy* secara proporsional dengan kesulitan dari tugas.
- b. Tugas yang mampu diselesaikan oleh diri sendiri akan lebih efektif diselesaikan oleh diri sendiri daripada diselesaikan dengan bantuan orang lain.
- c. Kegagalan dapat menurunkan *self-efficacy* ketika seseorang merasa sudah memberikan usaha yang terbaik.
- d. Kegagalan yang terjadi ketika tekanan emosi yang tinggi tidak terlalu berpengaruh daripada kegagalan dalam kondisi maksimal.
- e. Kegagalan sebelum memperoleh pengalaman lebih berdampak pada *self efficacy* daripada kegagalan setelah memperoleh pengalaman.

f. Kegagalan akan berdampak sedikit pada self-efficacy seseorang terutama pada mereka yang memiliki ekspektasi kesuksesan yang tinggi.

2) Permodelan sosial (*social modelling*)

Kesuksesan atau kegagalan orang lain sering digunakan sebagai pengukur kemampuan dari diri seseorang. *Self efficacy* dapat meningkat saat mengobservasi keberhasilan seseorang yang mempunyai kompetensi setara, namun *self efficacy* dapat berkurang ketika melihat orang lain yang setara gagal. Secara umum, permodelan sosial tidak memberikan dampak yang besar dalam peningkatan *self efficacy* seseorang, tetapi permodelan sosial dapat memberikan dampak yang besar dalam penurunan *self efficacy*, bahkan mungkin dampaknya dapat bertahan lama.

3) Persuasi sosial (*social persuasion*)

Dampak dari persuasi sosial terhadap meningkatnya atau menurunnya *self efficacy* tentunya cukup terbatas, dan harus pada kondisi yang tepat. Kondisi tersebut adalah bahwa seseorang haruslah mempercayai pihak yang melakukan persuasi karena kata-kata dari pihak yang terpercaya lebih efektif daripada kata-kata dari pihak yang tidak terpercaya. Persuasi sosial paling efektif ketika dikombinasikan dengan performa sukses. Persuasi mampu meyakinkan seseorang untuk berusaha jika performa yang dilakukan terbukti sukses.

4) Kondisi fisik dan emosional (*physical and emotional states*)

Ketika seseorang mengalami ketakutan, kecemasan yang kuat dan stres yang tinggi memungkinkan seseorang akan memilih *self efficacy* yang rendah, sehingga emosi yang kuat cenderung mengurangi performa seseorang.

2.1.4. *Quality of Work Life*

Istilah *Quality of Work Life* diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970-an (Lokanadha Reddy M & Mohan Reddy P., 2010). Konferensi pertama mengenai *quality of work life* dilakukan di Toronto tahun 1992 dan pada waktu itu dibentuk International Councilfor *quality of work life*. Menurut William B. Werther, Jr. dan Keit Davis (1993): “*Quality of work life means having good supervision, good working conditions, good pay and benefits, and an interesting challenging, and rewarding job*”. Bisa dimaknai sebagai “*Quality of work life* berarti memiliki pengawasan yang baik, kondisi kerja yang baik, gaji dan kompensasi yang baik, dan pekerjaan yang menantang dan bermanfaat”.

Quality of work life merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, *quality of work life* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam

filosofi tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Cascio (2006:24) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *Quality of Work Life* yaitu:

1. *Quality of Work Life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia.
2. *Quality of Work Life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karier, kompensasi yang adil dan lain-lain.

Secara singkatnya, Cascio (2006:24) menyatakan bahwa *quality of work life* adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2003:520) menyatakan bahwa *quality of work life* berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja. *Quality of work life* adalah tingkat individu (pegawai) dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi (suatu kebutuhan untuk kebebasan) selama mereka masih dipekerjakan perusahaan.

Luthans (2006:569) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of Work Life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan pekerjaan.

Siagian (2015: 320) bahwa aspek *quality of work life* merupakan konsep sistematis di dalam kehidupan organisasional yang menekankan keterlibatan para pekerja untuk menentukan cara mereka bekerja dan apa sumbangan yang dapat mereka berikan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran pencapaian produktivitas. Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami dan memperhatikan kebutuhan para karyawan, dengan berupaya menjadikan pekerjaan memberi dampak positif kepada mereka dan perusahaan. Dampak yang dimaksud ialah dalam bentuk, seperti pandangan bahwa pekerjaan dapat memberikan wawasan baru dan tantangan

bagi karyawan, namun selain itu juga kontribusi maksimal untuk pencapaian perusahaan. Hal ini yang akan menambah motivasi untuk karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* dipandang sebagai rangkaian persepsi karyawan terhadap aspek-aspek berikut, antara lain rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan pemahaman kondisi tumbuh kembang adalah orang yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Konsep *quality of work life* lebih mengutamakan memberikan kebebasan kepada pekerja atau karyawan untuk ikut terlibat aktif memutuskan kebijakan terkait pekerjaan, mendesain lingkungan tempat kerja, mendapatkan segala kebutuhan yang membantu dalam bekerja agar menghasilkan pertumbuhan kemampuan para karyawan sehingga kompetensi mereka bertambah dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi perusahaan. Menurut Siagian (2015: 320) filsafat yang melatarbelakangi konsep kualitas kehidupan kerja diantaranya:

- 1) Dalam memperkerjakan karyawan, perusahaan tidak hanya memanfaatkan tenaganya, akan tetapi juga kemampuan intelektual mereka dalam memecahkan masalah di dalam pekerjaan yang dihadapi.
- 2) Harkat dan juga martabat manusia merupakan hal yang mutlak untuk diakui dan dihargai.
- 3) Gaya manajerial yang di inginkan oleh karyawan adalah yang demokratik.

Pada akhirnya tujuan penerapan aspek ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, melalui keterlibatan aktif karyawan dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya mereka di perusahaan, dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan dalam bekerja untuk membuat pekerjaan yang mereka lakukan mampu dikerjakan dengan optimal sehingga perusahaan mampu mencapai sasaran produktivitas.

2.1.4.1 Faktor-faktor *Quality of Work Life*

Walton (1975:598) menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat memengaruhi *quality of work life* yaitu:

- 1) Pertumbuhan dan pengembangan
- 2) Keikutsertaan
- 3) Lingkungan fisik
- 4) Pengawasan
- 5) Upah dan kesejahteraan
- 6) Keterkaitan social
- 7) Penyelarasan fungsi di tempat kerja

Robbins (2013:56) menyatakan bahwa, *quality of work life* dikelompokkan menjadi delapan kelompok khusus, yaitu:

1. Kompensasi yang cukup memadai
2. Lingkungan yang sehat dan aman
3. Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia
4. Kesempatan untuk tumbuh dan merasa aman bagi pekerja
5. Lingkungan sosial yang memberi identitas pribadi terhindar dari rasa prasangka, rasa kebersamaan dan peningkatan karir
6. Hak pribadi pekerja, hak berbeda pendapat dan proses akhir
7. Peran kerja yang memperkecil pelanggaran-pelanggaran untuk bersenang-senang dan melakukan kepentingan keluarga
8. Tindakan-tindakan berorganisasi yang bertanggung jawab secara sosial.

Nadler dan Lawler dalam Anatan & Ellitan (2009:109), menyebutkan beberapa faktor yang menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan yang berfokus pada keterlibatan:

- 1) Persepsi akan kebutuhan *Quality Of Work Life* akan berhasil meningkat apabila berfokus pada kebutuhan, yaitu kebutuhan dari para karyawan, tentang apa saja yang di perlukan dalam memudahkan ketika bekerja ataupun apa yang diperlukan agar mereka selalu merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Berfokus pada masalah yang penting di dalam organisasi Dalam memberikan tanggung jawab lebih kepada pekerja untuk memberikan inisiatif atau masukan kepada perusahaan, difokuskan pada bagian vital namun yang kurang berkembang. Kebebasan untuk menerapkan ide oleh para karyawan supaya bagian tersebut berkembang dan mampu memberikan kontribusi bagi organisasi secara maksimal.
- 3) Memiliki struktur untuk mengidentifikasi memecahkan masalah Dalam mencari pemecahan masalah, harus melalui konseptual, artinya tim kerja harus menjabarkan langkah-langkah yang perlu di tempuh hingga pada penyelesaian masalah. Ini penting untuk menghindari kegagalan dalam menjalankan kegiatan saat memecahkan masalah.
- 4) Sistem imbalan di desain dengan baik sesuai tuntutan yang ada Dalam memberikan imbalan harus sesuai dengan beban kerja yang di berikan, semakin banyak karyawan terlibat dan berkontribusi dalam pekerjaannya maka imbalan harus semakin besar.
- 5) Berbagai sistem dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi Sistem yang ada di perusahaan tidak kaku begitu juga dengan nilai-nilai di perusahaan, ini

dimaksudkan agar keduanya fleksibel mengikuti perkembangan, demi kelancaran dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

- 6) Keterlibatan seluruh anggota organisasi Keberhasilan dalam mengaplikasikan ide-ide dan gagasan dari para karyawan, perlu adanya dukungan dari seluruh elemen di perusahaan. Keberhasilan akan mustahil terjadi jika hanya segelintir orang yang ikut terlibat dalam merealisasikan, karena memang penerapan sistem yang memberikan kebebasan kepada karyawan, bertujuan agar mereka berperan aktif dan bisa bekerja sama dengan para manajer ataupun pimpinan di perusahaan dan bukan hanya sebagai penerima tugas.

2.1.4.2 Usaha Meningkatkan *Quality of Work Life*

Cascio (2006:19) mengungkapkan bahwa ada beberapa usaha untuk Meningkatkan kualitas kehidupan kerja yaitu:

- 1) Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih bukan sebagai bos/ diktator.
- 2) Keterbukaan dan kepercayaan adalah penting. *Quality of work life* dapat digunakan sebagai alat untuk meretakkan serikat buruh dan menjauhkan mereka. Mereka harus tetap terpisah dari kontrak penawaran kolektif dan tidak dapat digunakan oleh serikat buruh alat untuk melawan manajemen.
- 3) Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus di bagi dan saran yang dibuat oleh non manajer harus diambil serius.
- 4) *Quality of work life* harus berubah secara terus menerus dan menjadi kedepan dari pemecahan awal sampai pada tingkat *partnership* aktual antara manajemen dan karyawan.

2.1.4.3 Manfaat *Quality of Work Life*

Organisasi yang mempraktikkan program *quality of work life* dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan seperti yang dikemukakan Harsono (2005: 154-155), sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral kerja, mengurangi *stress* dan *turn over*
Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun dan turn over dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat serta sistem benefit yang fleksibel.
- 2) Meningkatkan motivasi
Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.
- 3) Meningkatkan kebanggaan kerja

Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.

4) Meningkatkan kompetensi

Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karier mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong kearah tujuan tersebut.

5) Meningkatkan kepuasan

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti; menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi dan kesempatan karier akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

6) Meningkatkan komitmen

Karena karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

7) Meningkatkan produktivitas

Kesempatan mengembangkan diri dan partisipasi yang diberikan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, dengan demikian akan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

2.1.4.4 Indikator *Quality of Work Life*

Cascio (2006:24), *quality of work life* terdiri dari sembilan (9) indikator yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Partisipasi karyawan

Partisipasi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan, saran, keritik, pendapat, kreativitas, inisiatif,dll, dalam rangka mengembangkan dan memajukan organisasi, sehingga nantinya dapat disampaikan di dalam dan di luar lingkungan organisasi, pengikutsertaan itu akan menimbulkan perasaan diterima dan dihargai yang berdampak pada munculnya perasaan memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab pada keberhasilan atau kegagalan tujuan perusahaan, sebagai manifestasi dari kesediaan bekerja dengan

- kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
2. Penyelesaian konflik
Konflik terbagi menjadi dua, pertama konflik yang tidak fungsional dapat berdampak kinerja menjadi rendah, contohnya konflik antar pekerja, pekerja dengan manajer dan antar manajer setingkat. Kedua konflik fungsional yang perlu dikelola (manajemen konflik) dengan mendorong untuk meningkatkan prestasi agar berlangsung persaingan secara sportif dan jujur sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para pekerja. Untuk pencegahan terjadinya konflik perlu ditetapkan prosedur penyelesaian konflik dengan menunjuk kepada siapa dan bagaimana cara penyampaian masalah sebelum menjadi konflik. Dan perlu ditetapkan pula siapa yang berkewajiban dan berwenang menyelesaikan setiap terjadi konflik sesuai jenjang jabatan manajerial yang ada di organisasi, agar tidak berpengaruh negatif pada kinerja karyawan.
 3. Komunikasi
Penciptaan dan pengembangan komunikasi yang efektif berfungsi dalam proses pertukaran informasi, agar setiap pekerja memperoleh informasi untuk meningkatkan kinerjanya.
 4. Kesehatan kerja
Penyelenggaraan poliklinik atau rumah sakit atau sekedar menyediakan dana kesehatan untuk mengganti biaya pengobatan pekerja maupun keluarganya, merupakan bentuk perhatian dan perlindungan organisasi dalam mewujudkan kesehatan kerja.
 5. Keselamatan kerja
Kondisi lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang sulit diprediksi apa yang akan terjadi. Oleh sebab itu manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan dengan mengikutsertakan pekerja dalam asuransi cacat tubuh atau asuransi jiwa. Perhatian dan pelaksanaan kesehatan lingkungan kerja yang memuaskan akan meningkatkan kinerja karena pekerja mengetahui bahwa diri dan keluarganya mendapat perlindungan yang layak dalam bekerja.
 6. Keamanan kerja
Program keamanan kerja antara lain dilakukan dengan menghindarkan rasa takut akan mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara sepihak dan penyelenggaraan program dana pensiun.
 7. Kompensasi yang layak

Kompensasi dalam hal ini adalah kompensasi berupa material dan imaterial yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan sebagai imbal balik atau reward atas kinerja karyawan.

8. Rasa bangga

Kebanggaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan pada para pekerja dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan social kemasyarakatan untuk kepentingan masyarakat, seperti program Corporate Social Responsibility (CSR).

9. Pengembangan karir

Manajemen pada semua bidang dan jenjang harus menaruh perhatian pada pengembangan karir para pekerja yang potensial dengan cara pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan obyektif sebagai dasar dalam memberikan bonus, insentif melaksanakan konsultasi karir, mempromosikan karyawan untuk suatu jabatan yang lebih tinggi berdasarkan prestasi kerja. Karyawan yang mendapat perhatian dalam pembinaan karirnya cenderung akan bekerja dengan kinerja yang tinggi.

2.1.5. Kejenuhan Kerja

Setiap individu memiliki kemungkinan untuk berada pada titik terendahnya atau titik lemahnya karena suatu hal yang menjenuhkan. Kejenuhan secara fisik maupun psikologis itulah yang disebut dengan *burnout*. Istilah tersebut muncul pada tahun 1969 yang diperkenalkan oleh seorang tokoh bernama Bradley, namun tokoh yang berjasa sebagai penemu dan penggagas istilah *burnout* adalah seorang psikolog kilinis di New York yang bernama Herbert Freudenberger. Didalam bukunya yang terbit pada tahun 1974, Freudenberger menggambarkan kejenuhan kerja pada manusia sama halnya dengan suatu bangunan, pada awalnya berdiri dengan tegak dan kokoh dengan berbagai kegiatan yang dilakukan didalamnya, namun ketika mengalami kebakaran hanya terlihat kerangka luarnya saja. Sama halnya dengan manusia ketika mendapat hantaman akan mengalami kelelahan yang terlihat utuh diluarnya namun di dalamnya kosong dan mengalami masalah. Setelah itu istilah *burnout* mulai berkembang sebagai fenomena pada kejiwaan seseorang (Priansa, 2017:259).

Kejenuhan kerja di Indonesia menjadi kendala bagi karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Maslach, Schaufeli & Leither (2008:209) menyatakan bahwa kejenuhan kerja merupakan keadaan seseorang yang merasakan adanya ketegangan emosional saat bekerja sehingga dapat menyebabkan seseorang tersebut menarik diri secara psikologis dan menghindari diri untuk terlibat. Kejenuhan kerja (*burnout*) ini

cenderung dirasakan pada karyawan dengan lama kerja, semakin lama karyawan bekerja ia akan semakin terbiasa dengan pekerjaannya, sedangkan untuk karyawan yang baru memulai menguasai pekerjaannya dan mulai belajar menguasai pekerjaan secara tidak langsung dapat menjadi beban dan stres pada pegawai baru yang pada akhirnya dapat menyebabkan kejenuhan dalam bekerja. Kejenuhan kerja dipengaruhi oleh beban kerja dan stres kerja yang paling umum.

Kejenuhan kerja didefinisikan sebagai kondisi dimana individu mengalami kelelahan fisik, sinisme (*depersonalization*), kelelahan mental, berkurangnya kemampuan untuk menyelesaikan masalah (*reduced personal accomplishment*) dan kelelahan emosional (*emotional exhausted*) yang terjadi karena stres diderita dalam jangka waktu yang cukup lama di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi, *burnout* juga bukan merupakan sebuah penyakit melainkan hasil dari sebuah reaksi sebagai akibat dari harapan dan tujuan yang tidak realistic dengan perubahan (situasi) yang ada (Maslach, Schaufeli & Leither, 2001:397). Muslihudin (2009) kejenuhan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kekurangan kontrol, ekspektasi kerja yang tidak jelas, dinamika ruang kerja yang disfungsi, ketidaksesuaian dalam nilai, pekerjaan yang tidak disukai, dan aktivitas ekstrem.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan, kejenuhan kerja adalah kondisi kelelahan fisik, mental, dan emosional yang muncul sebagai konsekuensi dari ketidaksesuaian antara kondisi karyawan dengan pekerjaannya (lingkungan dan desain pekerjaan). Sejauh ini fenomena kejenuhan kerja masih belum mendapat perhatian serius dari pihak manajemen organisasi, meskipun sudah banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa kejenuhan kerja menurunkan efektivitas organisasi.

2.1.5.1 Indikator Kejenuhan Kerja

Kejenuhan kerja adalah epidemi yang mempengaruhi karyawan, bahkan karyawan yang terbaik sekalipun. Tidak ada perusahaan, seberapa pun bagus, yang dapat benar-benar mencegah sejumlah karyawan pekerja keras mengalami kelelahan. Sering kali karyawan terbaik akan mengeluarkan terlalu banyak upaya untuk menyenangkan atasannya atau karena mereka punya ketakutan yang berkaitan dengan keamanan kerja (Hawley, 2010).

Maslach, Schaufeli & Leither (2008:211) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi yang merupakan aspek dari kejenuhan kerja:

- 1) *Exhaustion* (Kelelahan)

Exhaustion adalah reaksi pertama terhadap stres dari tuntutan pekerjaan atau perubahan besar. Dalam dimensi ini seseorang merasakan kelelahan yang mengacu pada perasaan menjadi terlalu berat dan kehabisan sumber daya emosional dan fisik. Pekerja merasa dikuras dan tanpa sumber pengisian ulang. Mereka kekurangan energi untuk menghadapi hari lain atau orang lain yang membutuhkan. Komponen kelelahan mewakili dimensi stres individu dasar.

2) *Cynicism* (Sinisme)

Sinisme mengacu pada respons negatif seperti bermusuhan atau bersikap dingin dan berjarak terhadap pekerjaan dan orang-orang disekitarnya sehingga sering kali kehilangan idealisme. Biasanya berkembang sebagai respons terhadap kelelahan emosional yang berlebihan dan pada awalnya sinisme merupakan upaya untuk melindungi diri dari kelelahan dan kekecewaan. Tetapi risikonya adalah dapat menghancurkan kesejahteraan dan kapasitas seseorang untuk bekerja secara efektif.

3) *Ineffectiveness* (Ketidakefektifan)

Ketidakefisienan mengacu pada penurunan perasaan kompetensi dan produktivitas di tempat kerja. Individu akan merasa segala pekerjaannya terasa sangat berat dan tidak akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Orang – orang demikian akan mudah merasa putus asa karena menganggap semua upaya sia-sia dan tidak dapat membuat suatu kemajuan.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kejenuhan Kerja

Secara garis besar Maslach, Schaufeli & Leither (2008:212) menggolongkan 2 faktor yang mempengaruhi kejenuhan kerja yaitu faktor internal atau individual dan faktor eksternal atau situasional, yang akan dijabarkan berikut ini:

1) Faktor Internal atau Individual

a. Demografi

a) Jenis Kelamin

Dari hasil penelitiannya yang mengacu pada perbedaan peran jenis kelamin antara pria dan wanita, bahwa pria yang jenuh bekerja cenderung mengalami depersonalisasi sedangkan wanita yang burnout cenderung mengalami kelelahan emosional. Proses sosialisasi pria cenderung dibesarkan dengan nilai kemandirian sehingga diharapkan dapat bersikap tegas, lugas, tegar, dan tidak emosional. Sebaliknya, wanita dibesarkan lebih berorientasi pada kepentingan orang lain (yang paling nyata mendidik anak) sehingga sikap-sikap yang diharapkan berkembang dari dalam dirinya adalah sikap membimbing, empati, kasih sayang, membantu, dan kelembutan. Perbedaan cara dalam membesarkan pria dan wanita berdampak bahwa setiap jenis kelamin memiliki kekuatan dan kelemahan terhadap timbulnya burnout. Seorang pria yang tidak

dibiasakan untuk terlibat mendalam secara emosional dengan orang lain akan rentan terhadap berkembangnya depersonalisasi. Wanita yang lebih banyak terlibat secara emosional dengan orang lain akan cenderung rentan terhadap kelelahan emosional.

b) Usia

Pekerja yang berusia muda lebih tinggi mengalami kejenuhan kerja daripada pekerja yang berusia tua. Hal ini wajar, sebab para pekerja pemberi pelayanan di usia muda dipenuhi dengan harapan yang tidak realistis, jika dibandingkan dengan mereka yang berusia lebih tua. Seiring dengan penambahan usia pada umumnya individu menjadi lebih matang, lebih stabil, lebih teguh sehingga memiliki pandangan yang lebih realistis.

c) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan juga turut berperan dalam kejenuhan kerja. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa stres yang terkait dengan masalah pekerjaan seringkali dialami oleh pekerja dengan pendidikan yang rendah. Profesional yang berlatar belakang pendidikan tinggi cenderung rentan terhadap burnout jika dibandingkan dengan mereka yang tidak berpendidikan tinggi.

d) Status Perkawinan

Individu yang belum menikah (khususnya laki-laki) dilaporkan lebih rentan terhadap sindrom kejenuhan kerja dibandingkan individu yang sudah menikah. Namun perlu penjelasan lebih lanjut untuk status perkawinan. Mereka yang sudah menikah bisa saja memiliki resiko untuk mengalami kejenuhan kerja jika perkawinannya kurang harmonis atau mempunyai pasangan yang tidak dapat memberikan dorongan sosial. Status perkawinan juga berpengaruh terhadap timbulnya kejenuhan kerja. Profesional yang berstatus lajang lebih banyak yang mengalami kejenuhan kerja daripada yang telah menikah.

e) Etnis

Latar belakang etnis, terdapat perbedaan tingkat kejenuhan kerja yang cukup signifikan antara masyarakat keturunan Afrika dengan masyarakat Caucasian, pada para pekerja pelayanan sosial. Masyarakat keturunan Afrika cenderung memiliki kejenuhan kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan masyarakat Caucasian. Hal ini bisa terjadi karena masyarakat keturunan Afrika berasal dari lingkungan masyarakat yang menekankan pada hubungan kekeluargaan dan persahabatan. Oleh karenanya, mereka sudah terbiasa dengan hubungan yang melibatkan emosi, misalnya menghadapi konflik, menghadapi harapan yang tidak realistis.

b. Kepribadian

a) Konsep Diri Rendah

Individu yang memiliki konsep diri rendah rentan terhadap kejenuhan kerja. Ia menggambarkan bahwa karakteristik individu yang memiliki konsep diri rendah yaitu

tidak percaya diri dan memiliki penghargaan diri yang rendah. Mereka pada umumnya dilingkupi oleh rasa takut sehingga menimbulkan sikap pasrah. Dalam bekerja, mereka tidak yakin sehingga menjadi beban kerja berlebihan yang berdampak pada terkurasnya sumber diri. Penilaian diri yang negatif ini menyebabkan individu lebih menitikberatkan perhatian pada kegagalan dalam setiap hal sehingga menyebabkan perasaan tidak berdaya dan apatis. Studi tentang kejenuhan kerja menunjukkan bahwa individu dengan konsep diri yang tinggi terhadap stres dan lebih mungkin untuk mempertahankan rasa prestasi pribadi saat belajar di bawah tekanan. Seseorang sering merasa bahwa rasa harga diri dan rasa memiliki terpengaruh ketika mereka menjadi kecewa dan putus asa.

b) Perilaku Tipe A

Individu yang memiliki perilaku tipe A cenderung menunjukkan kerja keras, kompetitif dan gaya hidup yang penuh dengan tekanan waktu. Individu dengan perilaku tipe A lebih memungkinkan untuk mengalami kejenuhan kerja daripada individu yang lainnya.

c) Individu yang Introvert

Individu yang introvert akan mengalami ketegangan emosional yang lebih besar saat menghadapi konflik, mereka cenderung menarik diri dari kerja dan hal ini akan menghambat efektivitas penyelesaian konflik. Individu yang introvert akan mengalami ketegangan emosional yang lebih besar saat menghadapi konflik karena mereka cenderung menarik diri dari kerja, dan hal ini akan menghambat efektivitas penyelesaian konflik. Kemampuan yang rendah dalam mengendalikan emosi juga merupakan salah satu karakteristik kepribadian yang dapat menimbulkan kejenuhan kerja.

d) *Locus of Control Eksternal*

Individu dengan *locus of control* eksternal meyakini bahwa keberhasilan dan kegagalan yang dialami disebabkan oleh kekuatan dari luar diri. Mereka meyakini bahwa dirinya tidak berdaya terhadap situasi menekan sehingga mudah menyerah dan bila berlanjut mereka bersikap apatis terhadap pekerjaan. Tuntutan emosional seringkali disebabkan oleh kombinasi antara harapan yang sangat tinggi dengan situasi stres yang kronis.

e) Individu yang Fleksibel

Individu yang fleksibel rentan terhadap konflik peran karena mereka kesulitan untuk mengatakan tidak terhadap peran yang datang dengan tuntutan ekstra yang dapat mempengaruhi munculnya kejenuhan kerja.

f) Perfeksionis

Karakteristik kepribadian berikutnya adalah perfeksionis, yaitu individu yang selalu berusaha melakukan pekerjaan sampai sangat sempurna sehingga akan sangat mudah

merasa frustrasi bila kebutuhan untuk tampil sempurna tidak tercapai. Individu yang perfeksionis rentan terhadap burnout.

2) Faktor Eksternal

a. Faktor Pekerjaan

a) *Role Conflict and Role Ambiguity* (Peran Konflik dan peran Ambiguitas)

Individu memiliki rasa konflik ketika peran dan tuntutan yang tidak pantas, tidak kompatibel, dan tidak konsisten dibebankan pada mereka. Ketika dua atau lebih perilaku peran yang tidak konsisten ini dialami oleh seorang individu, maka akibatnya adalah konflik peran. Ketika individu tersebut tidak dapat mendamaikan inkonsistensi antara perilaku peran yang diharapkan, mereka mengalami konflik. Sedangkan ambiguitas peran adalah ketika seseorang tidak memiliki informasi yang konsisten mengenai tujuan mereka, tanggung jawab, hak, kewajiban dan bagaimana mereka dapat melaksanakannya dengan baik. Konflik peran dan ambiguitas peran merupakan dua faktor dalam lingkup pekerjaan yang memberi kontribusi terhadap stres, ketegangan dan sikap emosional yang dihubungkan dengan kejenuhan kerja. Peran yang berlebihan ikut memberi kontribusi dengan bertambahnya stres dan kejenuhan kerja. Konflik peran merupakan faktor yang potensial terhadap timbulnya kejenuhan kerja. Konflik peran ini muncul karena adanya tuntutan yang tidak sejalan atau bertentangan.

b) Beban Kerja

Kerja yang berlebihan adalah salah satu faktor dari pekerjaan yang berdampak pada timbulnya kejenuhan kerja. Beban kerja yang berlebihan bisa meliputi jam kerja, jumlah individu yang harus dilayani (kelas padat misalnya), tanggung jawab yang harus dipikul, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin, dan pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan individu. Beban kerja yang berlebihan menyebabkan pemberi pelayanan merasakan adanya ketegangan emosional saat melayani klien sehingga dapat mengarahkan perilaku pemberi pelayanan untuk menarik diri secara psikologis dan menghindari diri untuk terlibat dengan klien. Kondisi seperti ini menghabiskan banyak energi yang akhirnya menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental.

c) Kurangnya Kontrol

Banyaknya tugas yang harus dilakukan membuat seseorang sulit menentukan prioritas, mana tugas yang dilaksanakan lebih dahulu karena seringkali banyak tugas yang harus menjadi prioritas karena tingkat kepentingan yang sama tingginya atau karena sama tingkat urgensinya. Ketika seseorang tidak dapat melakukan kontrol terhadap beberapa aspek penting dalam pekerjaan maka semakin kecil peluang untuk dapat mengidentifikasi ataupun mengantisipasi masalah-masalah yang akan timbul. Akibatnya orang menjadi lebih mudah mengalami *exhaustion* dan *cynicism*.

b. Faktor Organisasi

a) Dukungan

Dukungan sosial, yaitu tersedianya sumber yang dapat dipanggil ketika dibutuhkan untuk memberi dukungan, sehingga orang tersebut cenderung lebih percaya diri dan sehat karena yakin ada orang lain yang membantunya saat kesulitan. Dukungan keluarga, keluarga mempunyai andil besar untuk meringankan beban yang dialami meskipun hanya dalam bentuk dukungan emosional, yaitu perilaku memberi perhatian dan mendengarkan dengan simpatik. Dukungan teman sekerja, teman sekerja yang suportif memungkinkan karyawan menanggulangi tekanan pekerjaan. Kekompakan suatu kelompok, beberapa ahli mengatakan bahwa hubungan yang baik antara beberapa anggota kelompok kerja merupakan faktor penting dalam kesejahteraan dan kesehatan organisasi. Dukungan sosial dari rekan kerja turut berpotensi dalam menyebabkan kejenuhan kerja.

b) Konflik

Sejumlah kondisi yang potensial terhadap timbulnya konflik antar rekan kerja, yaitu: (1) perbedaan nilai pribadi, (2) perbedaan pendekatan dalam melihat permasalahan, dan (3) mengutamakan kepentingan pribadi dalam berkompetisi. Di samping dukungan sosial dari rekan kerja tersebut, dukungan sosial yang tidak ada dari atasan juga dapat menjadi sumber stres emosional yang berpotensi menimbulkan kejenuhan kerja. Kondisi atasan yang tidak responsif akan mendukung terjadinya situasi yang menimbulkan ketidakberdayaan, yaitu bawahan akan merasa bahwa segala upayanya dalam bekerja tidak akan bermakna.

c) Terganggunya Sistem Komunitas dalam Pekerjaan

Iklm kerja yang bersifat kompetitif, individual, dan mengutamakan prestasi dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman karena hubungan sosial menjadi paragmental dan keterpisahan dari lingkungan sosial sebenarnya menimbulkan suatu perasaan tidak aman bagi seseorang yang pada akhirnya mudah memicu konflik. Penyelesaian konflik sering kali menguras banyak energi dan mudah menggiring seseorang kearah kejenuhan kerja.

d) *Isolation* (Isolasi)

Saat dimana individu sebagai pemula disuatu profesi dengan keyakinan mereka sekarang akan menjadi milik kelompok tersebut. Namun kenyataannya kondisi tersebut membuat individu rentan mendapatkan kritik. Sehingga kurangnya dukungan sosial menghasilkan perasaan kesepian dan isolasi. Dimana individu merasa perasaan tidak ditangani, kekecewaan adalah perkembangan alami yang akhirnya mengarah pada kejenuhan kerja.

Maslach, Schaufeli & Leither (2008:211), indikator pada kejenuhan kerja ada tiga (3), antara lain:

- 1) *Exhaustion* : ditandai dengan kelelahan yang berkepanjangan baik secara fisik, mental, maupun emosional. Seseorang akan tetap merasa lelah meski sudah istirahat yang cukup, kurang energi dalam melakukan aktivitas.
- 2) Dipersonalisasi : upaya untuk membuat jarak antara diri sendiri dan penerima layanan dengan aktif mengabaikan kualitas. Pekerja cenderung bersikap dingin, menjaga jarak, cenderung tidak ingin terlibat dengan lingkungan kerjanya ketika merasakan *cynicism*.
- 3) *Personal Accomplishment* : Ditandai dengan perasaan tidak berdaya, merasa semua tugas yang diberikan berat. Ketika pekerja merasa tidak efektif, mereka cenderung mengembangkan rasa tidak mampu.

2.1.6. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) mengacu pada sebuah pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:2).

Benardin dan Russel (2013:248) menyatakan bahwa "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*". Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan kunci dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Menurut Wibowo (2014) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari pengertian kinerja, ada sebagian yang menyatakan kinerja merupakan hasil kerja tetapi makna sebenarnya lebih luas yaitu mencakup proses kerja bukan hanya hasil kerja.

Sutrisno (2010:172) menyimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (2006:64-65) kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari: (a) pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti di bidangnya, (b) pengalaman, yang tidak sekedar berarti jumlah waktu atau lamanya bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu, (c) kepribadian, berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti

minat, bakat, kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, kejujuran, motivasi kerja dan sikap terhadap pekerjaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Menurut Prawirosentono (2014:87), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja seseorang dan hasil kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dalam konteks pendidikan kinerja yang dimaksud dengan hasil kerja, kemampuan atau prestasi, mendorong pekerjaan seperti merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, dan mengevaluasi serta mengevaluasi hasil belajar.

2.1.6.1 Aspek-aspek Kinerja

Adapun aspek-aspek kinerja menurut Koopmans et al. (2014) dalam penelitiannya terkait pengembangan pengukuran untuk mengukur Kinerja Individu, menyimpulkan bahwa kinerja individu dapat diukur melalui 3 (tiga) dimensi pengukuran :

1) Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kapabilitas/ kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan utama/inti tugas-tugas substantif atau teknis yang telah ditugaskan kepadanya, seperti kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja, orientasi pada hasil, penentuan prioritas pekerjaan serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja”.

2) Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Didefinisikan “Perilaku positif yang dapat mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan team work, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, dan melatih pegawai baru.

3) Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*)

Didefinisikan sebagai perilaku yang bersifat negatif dan bertolak belakang/kontraproduktif terhadap iklim pekerjaan. Karena perilaku ini cenderung ke arah negatif, maka perilaku ini cenderung bertentangan dengan budaya kerja dan dapat menghambat produktivitas. Seperti *off task behavior*, *complaining*, kerja asal-asalan,

ketidakpedulian akan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, serta kegemaran dengan budaya konflik.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2009:67), menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia Wirawan (2009) mendefinisikan sebagai berikut:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan

Benardin dan Russel (2013:250), indikator yang menjadi dasar untuk mengukur kinerja ada enam (6), yaitu:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam

satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. *Timeline*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost-effective*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (uang, orang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need for Supervision* merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.
6. *Interpersonal impact*, berkaitan dengan keinginan individu dalam meningkatkan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah. Kerja sama merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

2.1.6.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2008:135). Sedangkan menurut Simamora (2006:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Menurut Mangkunegara, (2009:70) model penilaian kinerja *self assessment* yaitu:

1) Penilaian sendiri

Penilaian sendiri adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Akurasi didefinisikan sebagai sikap kesepakatan antara penilaian diri sendiri dan penilaian lainnya. *Other Rating* dapat diberikan oleh atasan, bawahan, mitra kerja atau dari individu itu sendiri. Penilaian sendiri biasanya digunakan pada bidang sumber daya manusia seperti: penilaian kinerja, penilaian kebutuhan pelatihan, analisa peringkat jabatan, perilaku kepemimpinan dan lainnya. Penilaian sendiri dilakukan bila personal mampu melakukan penilaian terhadap proses dan hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Penilaian sendiri atau dipengaruhi oleh sejumlah faktor kepribadian, pengalaman, pengetahuan dan sosio demografi seperti suku dan kependidikan. Dengan demikian

tingkat kematangan personal dalam menilai hasil karya menjadi hal yang patut diperhatikan.

2) Penilaian atasan

Pada organisasi pada kematangan tingkat majemuk, personal biasanya dinilai oleh manajer yang tingkatnya lebih tinggi, penilaian ini yang termasuk dilakukan oleh supervisor atau atasan langsung.

3) Penilaian mitra

Penilaian mitra lebih cocok digunakan pada kelompok kerja yang mempunyai otonomi yang cukup tinggi. Dimana wewenang pengambilan keputusan pada tingkat tertentu telah didelegasikan oleh manajemen kepada anggota kinerja kelompok kerja. Penilaian mitra dilakukan oleh seluruh anggota kerja kelompok dan umpan balik untuk personal yang dinilai yang dilakukan oleh komite kerja dan bukan oleh supervisor. Penilaian mitra biasanya lebih ditujukan untuk pengembangan personal dibandingkan untuk evaluasi.

4) Penilaian bawahan

Penilaian bawahan terhadap kinerja personal terutama dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan dan umpan balik personal. Bila penilaian ini digunakan untuk administratif dan evaluasi, menetapkan gaji dan promosi maka penggunaan penilaian ini kurang mendapat dukungan, program penilaian bawahan terhadap manajer dalam rangka perencanaan dan penilaian kinerja manajer. Program ini meminta kepada manajer untuk dapat menerima penilaian bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan manajemen mereka.

Metode penilaian 360 derajat feedback adalah proses dimana seorang karyawan menerima informasi tentang bagaimana dirinya sendiri dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari dalam pekerjaannya serta penilaian yang dilakukan oleh dirinya sendiri (Yukl, 2013:64). Pada konsep penilaian 360 derajat feedback, setiap individu tenaga kerja atau karyawan menilai diri mereka sendiri dan menerima feedback dari karyawan lain atau rekan sekerja, atasan, maupun konsumen. Seluruh personel perusahaan dengan proses penilaian 360 derajat feedback bertanggung jawab menilai kinerja karyawannya. Setiap karyawan berusaha menunjukkan kinerja yang berkualitas dihadapan atasan, bawahan, rekan kerja, konsumen dan pihak eksternal lainnya. Karyawan mendapat umpan balik dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri dalam mengevaluasi kontribusinya untuk perusahaan.

Menurut Antonioni (2003:146) perusahaan dalam mengembangkan proses penilaian kinerja 360 derajat feedback akan mendapatkan manfaat seperti: meningkatkan kesadaran individu terhadap apa yang diharapkan oleh penilai (*appraiser*), meningkatkan management learning, mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap *appraiser*, meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap kinerja mereka dan menciptakan budaya organisasi perusahaan akan menjadi lebih jujur. Keuntungan dari menggunakan penilaian 360 derajat *feedback* diantara adalah meningkatkan kesadaran akan kelemahan dan kekuatan ada penerima feedback, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan.

2.1.6.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Robbins dan Judge (2013:258) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.
- 2) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- 3) Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- 4) Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- 5) Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dasar acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti adalah penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah yang dirumuskan pada penelitian ini terkait dengan variabel Budaya Organisasi, *Self Efficacy*, *Quality of Work Life*, Kejenuhan Kerja dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu pada bagian ini, peneliti akan menjabarkan secara ringkas beberapa jurnal internasional dan jurnal nasional sebagai acuan penelitian terdahulu yang terdiri dari:

- 1) Kheirandish, Farahani, dan Nikkhoo. 2016. Dalam penelitian *The impact of Organizational Culture on employees' Job Burnout* menyatakan, penelitian ini

- bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kejenuhan kerja karyawan Bank Melli kota Teheran. Hasil analisis data menunjukkan hubungan yang signifikan dan negatif antara budaya organisasi dan kejenuhan kerja. Selain itu, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dimensi *power distance*, *individualism*, dan maskulinitas mampu memprediksi kejenuhan kerja, dan dimensi penghindaran ketidakpastian tidak memiliki kemampuan prediksi yang signifikan terhadap kejenuhan kerja. Budaya organisasi dan elemen-elemennya mengontrol perilaku karyawan dalam organisasi, dan budaya organisasi mengurangi kejenuhan kerja karyawan.
- 2) Farzianpour, Abbasi, dan Foruoshani. 2016. Dalam penelitian *The Relationship Between Hofstede Organizational Culture and Employees Job Burnout in Hospitals of Tehran University of Medical Sciences 2014-2015* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengklarifikasi hubungan antara budaya organisasi dengan kejenuhan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata untuk kelelahan emosional adalah 31,4 dan sebagian besar peserta 315 (40,6%) memiliki kelelahan emosional rata-rata. Koefisien korelasi berganda menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komponen budaya organisasi dengan kejenuhan kerja ($r = 0,305$, $p > 0,001$). R^2 juga menunjukkan bahwa 9,3% varian kelelahan kerja terkait dengan faktor-faktor tersebut. Kesimpulannya, kesehatan staf berasal dari budaya organisasi. Oleh karena itu, penilaian budaya organisasi oleh manajer rumah sakit terhadap perencanaan dan pencapaian tujuan sangat penting.
 - 3) Putrihadiningrum, Brahmasari dan Brahmaratih. 2021. Dalam penelitian *Pengaruh Budaya Organisasi dan Job Insecurity terhadap Burnout Karyawan Millenial di CV. Mapan Jaya Surabaya* menyatakan, kinerja yang rendah dapat menyebabkan karyawan menghadapi ketidakamanan kerja dan stres kerja. Dalam setiap pekerjaan ada kemungkinan stres kerja, yang jika tidak segera diatasi dapat menyebabkan kejenuhan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap *burnout* karyawan milenial CV. Mapan Jaya di Surabaya. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi dan ketidakamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja karyawan CV. Mapan Jaya di Surabaya.
 - 4) Pujiati dan Nugroho. 2018. Dalam penelitian *Budaya Organisasi Sebagai Prediksi Penyebab Burnout Syndrome pada Perawat: Studi Kasus di Rumah Sakit Pemerintah* menyatakan, tujuan penelitian adalah memprediksi faktor-faktor yang berhubungan dengan *burnout syndrome* seperti budaya organisasi, karakteristik keperawatan, karakteristik pekerjaan dan *quality of work life* keperawatan. Berdasarkan analisis deskriptif dengan rerata usia 32.76, tingkat

pendidikan strata-1 tinggi 54.9%. Rerata budaya organisasi 2.45, karakteristik keperawatan 3.94, *quality of work life* keperawatan 3.50, *burnout syndrome* 2.69. Faktor yang dominan dalam memprediksi terjadinya *burnout syndrome* pada pelayanan keperawatan rumah sakit adalah budaya organisasi dengan $\beta = -1,051$ dibandingkan variabel lain seperti karakteristik keperawatan $\beta = 0,023$ dan *quality of work life* perawat $\beta = -0,709$. Budaya organisasi dan karakteristik keperawatan tidak signifikan dalam memprediksi sindrom *burnout* di pelayanan rumah sakit. Budaya organisasi merupakan faktor dominan yang memprediksi terjadinya *burnout syndrome* pada pelayanan keperawatan di rumah sakit.

- 5) Apriningrum dan Lufiana. 2021. Dalam penelitian *Peran Spiritual Well-Being dan Self-Efficacy terhadap Burnout pada Guru TK* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *spiritual well-being* dan *self-efficacy* terhadap burnout pada guru TK. Hasil analisis data menggunakan regresi ganda menunjukkan bahwa *spiritual well-being* dan *self-efficacy* berpengaruh terhadap terbentuknya burnout pada guru TK. Secara parsial *spiritual well-being* berpengaruh positif terhadap burnout dan *self-efficacy* berpengaruh secara negatif. Kontribusi kedua variabel menunjukkan ada variabel lain yang bisa digunakan untuk penelitian selanjutnya.
- 6) Idrus, S. 2014. Dalam penelitian *Pengaruh Self Efficacy terhadap Burnout Pramuwisata di Nusa Tenggara Barat* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap *burnout* pada Pramuwisata di Nusa Tenggara Barat. Dari hasil penelitian, diperoleh koefisien korelasi sebesar $-0,586$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000$. Artinya ada pengaruh negatif yang sangat signifikan antara *self efficacy* dengan *burnout* pada Pramuwisata di Nusa Tenggara Barat. Semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki oleh Pramuwisata di Nusa Tenggara Barat maka akan semakin rendah *burnout* yang dialaminya, dan begitu pula sebaliknya.
- 7) Hanafi, Widyana, dan Fatmah. 2021. Dalam penelitian *Pelatihan Self-efficacy untuk Menurunkan Burnout pada Perawat di RSUD X di Kabupaten Bantul Yogyakarta* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *self-efficacy training* dapat menurunkan *burnout* pada perawat di RSUD X Bantul Yogyakarta. Hasil analisis U-Mann Whitney didapatkan nilai Z post test sebesar $-3,792$ dengan $p < 0,000$ ($p < 0,01$) yang menunjukkan perbedaan *burnout* sangat signifikan setelah diberikan pelatihan *self-efficacy* pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Rata-rata kelelahan pada kelompok eksperimen lebih rendah ($= 52,90$) dibandingkan kelompok kontrol ($= 99,0$). Hasil analisis Wilcoxon Range Test didapatkan nilai post test Z sebesar $-2,810$ dengan $p < 0,005$

- ($p < 0,01$), menunjukkan adanya perbedaan *burnout* yang signifikan pada kelompok eksperimen sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *self-efficacy*.
- 8) Alessandri, G et al. 2018. Dalam penelitian *Job Burnout: The Contribution of Emotional Stability and Emotional Self-Efficacy Beliefs* menyatakan, penelitian ini menyajikan model teoritis yang mengemukakan keyakinan *self-efficacy* emosional dalam mengelola emosi negatif di tempat kerja sebagai mekanisme kunci yang berkontribusi untuk memediasi hubungan negatif antara stabilitas emosional dan hubungan positif yang mempengaruhi kesehatan mental dan kejenuhan kerja. Hasil dari pemodelan persamaan struktural mendukung model yang dihipotesiskan. Seperti yang diperkirakan, keyakinan *self-efficacy* dalam mengelola emosi negatif di tempat kerja secara signifikan memediasi hubungan longitudinal antara stabilitas emosional dan kejenuhan kerja. Kesimpulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* dalam mengelola emosi negatif di tempat kerja merupakan mekanisme penting yang menghubungkan tingkat stabilitas emosional dengan gejala kejenuhan kerja.
 - 9) Septianisa dan Caninsti. 2018. Dalam penelitian *Hubungan Self Efficacy dengan Burnout pada Guru di Sekolah Dasar Inklusi* menyatakan, tujuan penelitian ini untuk melihat hubungan antara *self efficacy* dengan kejenuhan kerja pada guru di sekolah dasar inklusi. Diharapkan dengan diketahuinya kejenuhan kerja dan *self efficacy*, guru dapat menangani permasalahannya dan lebih profesional dalam menangani siswa berkebutuhan khusus. Hasil penelitian menunjukkan nilai r yaitu $-0,112$ dan angka signifikansi $0,324$ ($p > 0,05$) yang berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *self efficacy* dengan kejenuhan kerja pada guru di sekolah dasar inklusi.
 - 10) Salehi, Seyyed, dan Farhangdoust. 2020. Dalam penelitian *The Impact of Personal Characteristics, Quality of Working Life and Psychological Well-Being on Job Burnout among Iranian External Auditors* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik pribadi auditor, *quality of work life* dan kesejahteraan psikologis pada kejenuhan kerja auditor. Hasil menunjukkan bahwa kejenuhan kerja auditor secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh sifat pribadi auditor, *quality of work life* dan kesejahteraan psikologis.
 - 11) Akar, H. 2018. Dalam penelitian *The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *quality of work life*, kejenuhan kerja, alienasi sekolah, komitmen afektif dan perilaku kewargaan organisasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap *quality of work life* berpengaruh

negatif terhadap *burnout* dan keterasingan sekolah, sedangkan persepsi guru berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Selain itu, persepsi mereka terhadap komitmen afektif berdampak positif pada perilaku kewargaan organisasional. Hasil penting lainnya yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa persepsi guru untuk kejenuhan kerja dan keterasingan sekolah memainkan peran mediasi parsial dalam pengaruh persepsi mereka terhadap *quality of work life* pada komitmen afektif. Berdasarkan hasil ini, disarankan agar *c* guru terus ditingkatkan.

- 12) Habibah dan Lubis. 2015. Dalam penelitian *Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Burnout Syndrome pada Karyawan PT. Surya Alam Permai Palembang* menyatakan, tujuan penelitian ini untuk melihat hubungan antara *quality of work life* dengan *burnout syndrome* pada karyawan PT. Surya Alam Permai, Palembang. Hasil analisis data diperoleh koefisien korelasinya $r_{xy} = -0,538$, $p = 0,000$, $p < 0,050$. Hal ini diartikan bahwa *quality of work life* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *burnout* pada karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian dinyatakan diterima.
- 13) Ashrafi, Hossein, Khosravi, Navidian dan Ghajar. 2017. Dalam penelitian *The Relationship Between Quality of Work Life and Burnout: A Linear Regression Structural-Equation Modeling* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *quality of work life* dan kejenuhan kerja pada perawat. Hasil penelitian menunjukkan hubungan negatif dan signifikan ditemukan antara *quality of work life* dan kejenuhan kerja. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara *quality of work life* dan kejenuhan kerja pada perawat. Oleh karena itu, intervensi untuk meningkatkan *quality of work life* mengurangi kejenuhan kerja, meningkatkan tingkat pencapaian pribadi, dan pada akhirnya memberikan layanan yang lebih baik kepada pasien disarankan.
- 14) Srivastava, Misra, dan Mada P. 2019. Dalam penelitian *'The Saviors are Also Humans': Understanding the Role of Quality of Work Life on Job Burnout and Job Satisfaction Relationship of Indian Doctors* menyatakan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran mediasi *quality of work life* terhadap hubungan *job burnout* dan *job satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara kejenuhan kerja dan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan dan positif antara *quality of work life* dan Kepuasan Kerja dan hubungan yang signifikan dan negatif antara kejenuhan kerja dan *quality of work life*. Para dokter mengabdikan hidup mereka untuk praktik kedokteran, bekerja dengan tulus untuk memberikan perawatan terbaik bagi pasien. Administrasi rumah sakit perlu menghadapi berbagai

- tuntutan pekerjaan penting yang memprediksi kelelahan dengan merancang berbagai intervensi karena semua tuntutan pekerjaan tidak dapat dipadatkan, juga kelelahan tidak dapat sepenuhnya diberantas dari tempat kerja dokter.
- 15) Irawan, Herlina, dan Lestari. 2020. Dalam penelitian *Pengaruh Kejenuhan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Pegawai Bagian Instalasi Gizi RSUD Kab. Ciamis)* menyatakan, penelitian ini difokuskan pada kejenuhan kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa kejenuhan kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Instalasi Gizi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis dengan besarnya pengaruh 57,30% dan sisanya 42,70% dipengaruhi faktor lain. Diharapkan Instalasi Gizi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis dapat memperhatikan dan mengurangi kejenuhan kerja dan stres kerja sehingga akan meningkatkan kinerja pegawainya.
 - 16) Santoso, Hidayati, dan Maria. 2016. Dalam penelitian *Pengaruh Kejenuhan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian* menyatakan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Kejenuhan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja dan apakah Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kejenuhan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja. Sementara variabel terikat adalah Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kejenuhan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja dan Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
 - 17) Khustina, H. 2019. Dalam penelitian *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Job Burnout terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya* menyatakan, tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, kompensasi, dan *job burnout* terhadap kinerja karyawan PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya. Hasil analisis menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *job burnout* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya.
 - 18) Muhammad Aji dan Palupiningdyah. 2016. Dalam penelitian *Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening* menyatakan bahwa hasil penelitian diperoleh bahwa nilai t hitung membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *burnout*. Hasil penelitian kedua diperoleh bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ketiga menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dan hasil penelitian selanjutnya diperoleh bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja dengan *burnout* berpengaruh secara positif dan signifikan.

- 19) Imaniar dan Sularso. 2016. Dalam penelitian *Pengaruh Burnout terhadap Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy, dan Kinerja Dokter Muda Di Rumah Sakit dr. Soebandi* menyatakan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menjelaskan (1) pengaruh *burnout* terhadap kinerja co-asisten, (2) pengaruh *burnout* terhadap kecerdasan emosional, (3) pengaruh *burnout* terhadap *self efficacy*, (4) pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja co-asisten, dan (5) pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja co-asisten. Hasil dalam penelitian ini adalah (1) *burnout* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja co-asisten, (2) *burnout* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kecerdasan emosional, (3) *burnout* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *self-efficacy* co-asisten, (4) kecerdasan emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja co-asisten, dan (5) *self-efficacy* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja co-asisten.
- 20) Pallawagau. 2021. Dalam penelitian *The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya* menyatakan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung budaya organisasi dan motivasi kerja secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Kasmar Tiar Raya. Perusahaan senantiasa menjaga dan menyelaraskan peran budaya organisasi dalam kehidupan aktivitas perusahaan dan berfokus pada kepentingan dan tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta harus peka terhadap hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja.
- 21) Rantesalu, Mus, Mapparenta dan Arifin. 2016. Dalam penelitian *The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment* menyatakan, tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 22) Sugiono, Brahmasari, dan Ardiana. 2017. Dalam penelitian *The Effect of Organizational Culture. Transformational Leadership and Organizational*

- Environment to The Organizational Commitment And Performance of Private Higher Performance in East Kalimantan Province* menyatakan, tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan lingkungan organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan lingkungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kalimantan Timur kecuali lingkungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kalimantan Timur. Variabel komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang dapat meningkatkan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan lingkungan organisasi terhadap kinerja PTS di Provinsi Kalimantan Timur.
- 23) Jannah, M. 2016. Dalam penelitian *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. PG Rajawali I Surabaya)* menyatakan bahwa, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 24) Soomro dan Shah. 2019. Dalam penelitian *Determining The Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance* menyatakan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 25) Nusannas, Yuniarsih, Disman, Mutmainnah, dan Rahayu. 2020. Dalam penelitian *Effect Of Self-Efficacy And Employee Engagement On Employee Performance In The Covid-19 Pandemic Era (Study At A National Private Bank*

In Bandung menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *self-efficacy* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja frontliner bank terkait transaksi digital, yaitu setoran tunai melalui mesin *Star Teller* dan *Customer Service Officer* melalui mesin CS Digital yang diteliti selama pandemi Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 26) Benna, Brahmasari, dan Nugroho. 2017. Dalam penelitian *The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh 1) pengayaan pekerjaan terhadap komitmen organisasi, 2) pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja, 3) pengayaan pekerjaan terhadap kinerja, 4) self-efficacy terhadap komitmen organisasi, 5) self-efficacy pada pekerjaan, kepuasan, 6) self-efficacy terhadap kinerja, 7) komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, 8) komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga kesehatan dan 9) kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Negeri Sipil, *self efficacy* berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- 27) Darmawa, Brahmasari, dan Brahmarahtih. 2019. Dalam penelitian *The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, And Self-Efficacy On Organizational Commitments, Ambidexterity Organizational And Performance Of Village Governments In East Nusa Tenggara Province* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi, dan self-efficacy terhadap komitmen organisasi, ambidexitas organisasi dan kinerja pemerintah desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi, suasana organisasi pada pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Budaya organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap ambidexitas

- organisasi pemerintah desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, suasana organisasi pada pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Self-efficacy* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, suasana organisasi pada pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, suasana organisasi pemerintahan desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Ambisi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah desa di Provinsi Nusa Tenggara Timur.
- 28) Susilo, Brahmasari, Mujanah dan Priyawan. 2019. Dalam penelitian *The Effect of Self-Efficacy, Achievement Motivation, Competence, and Training Participation on Organizational Learning and Career Development, and Its Impact on Lecturer Performance at PGRI Colleges in East Java Province* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Self-Efficacy*, Motivasi Berprestasi, Kompetensi dan Partisipasi Pelatihan terhadap Pembelajaran Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi PGRI Jawa Timur, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasional, pengembangan karir dosen, dan kinerja dosen, (2) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi, pengembangan karir dosen, dan kinerja dosen, (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi, pengembangan karir dosen, dan kinerja dosen, (4) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi, pengembangan karir, dan kinerja dosen, (5) Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja dosen.
- 29) Rimper dan Kawet. 2014. Dalam penelitian *Pengaruh Perencanaan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado* menyatakan, tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh perencanaan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Manado. Hasil penelitian menunjukkan perencanaan karir dan *self efficacy* secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial perencanaan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado. Oleh karena itu pemimpin PT PLN (Persero) Area Manado sebaiknya memperhatikan variabel self efficacy karena memiliki

pengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan serta dapat mencapai tujuan dari perusahaan ataupun organisasi.

- 30) Hersanti, Gunistiyo, dan Rahmatika. 2020. Dalam penelitian *Analisis Pengaruh Quality of Work Life, Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru* menyatakan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Guru terhadap Komitmen Organisasi, 2) Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasi, 3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Komitmen Guru, 4) Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja guru, 5) Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, 6) Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, 7) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru 8) Signifikansi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja guru, 9). Signifikansi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, 10). Signifikansi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 1) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 2) Motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 4) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, 5) Motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. 6). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru. 7). Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru. 8). Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja guru. 9). Komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. 10). Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
- 31) Pratiwi, Ardiana, dan Sumiati. 2018. Dalam penelitian *Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality of Work Life (QWL) terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur* menyatakan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan *quality of work life* (QWL) terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai pada penduduk sipil kota Bangkalan Madura. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa: 1) variabel komitmen organisasi signifikan terhadap variabel *organization citizenship behavior* (OCB), 2) variabel komitmen organisasi signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, 3) variabel *quality of work life* (QWL) signifikan terhadap variabel *organization citizenship behavior*

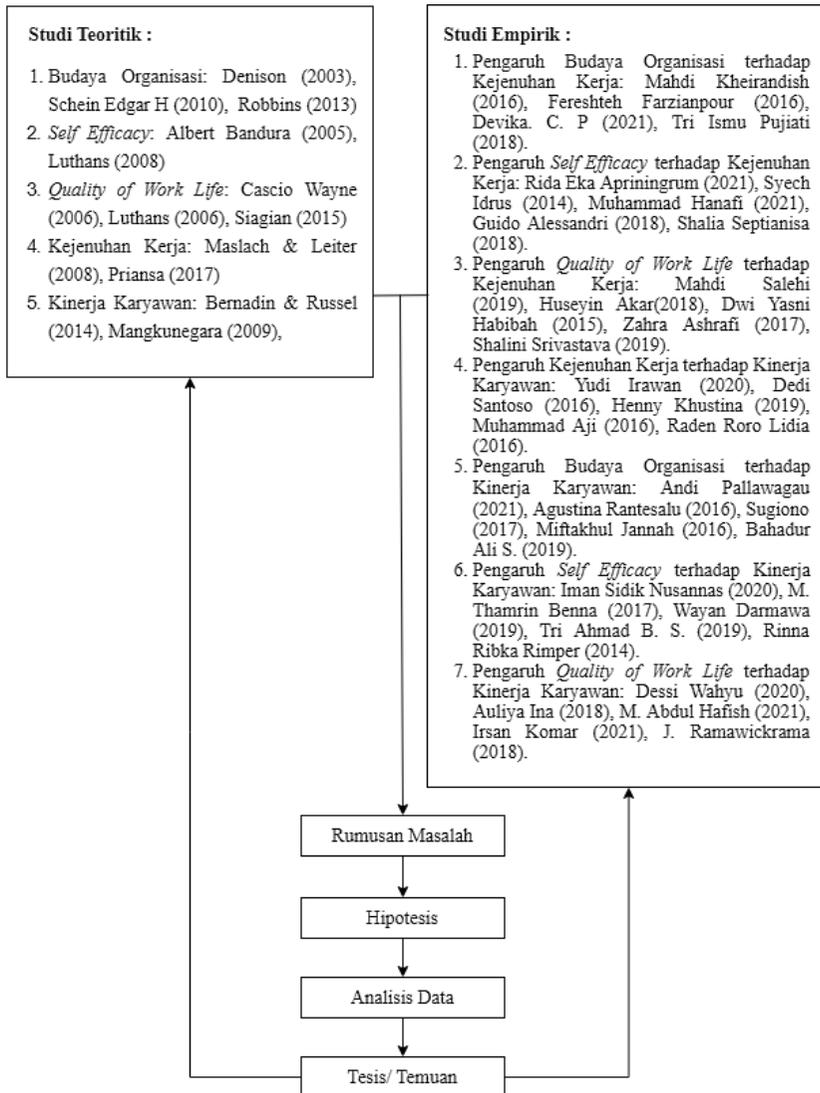
- (OCB), 4) variabel *quality of work life* (QWL) signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, dan 5) variabel *organization citizenship behavior* (OCB) signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di kependudukan kota bangkalan Madura.
- 32) Hafizh dan Hariastuti. 2021. Dalam penelitian *Pengaruh Quality of Work Life dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus: CV. XYZ)* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mencegah kesenjangan antara strategi dan hak karyawan dengan mengetahui pengaruh *quality of work life* dan kejenuhan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan hanya dapat dijelaskan oleh 65% oleh *quality of work life*, kejenuhan kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan variabel lain menjelaskan 35%. *Quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan t statistik 4,676, *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan t statistik 1,329, kejenuhan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan statistik t 0,519, kejenuhan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan statistik t 2,326, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan t statistik 2,206, *quality of work life* mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan t statistik 1,949, sedangkan kejenuhan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan dengan t statistik 0,435. Untuk mencegah terjadinya *gap behavior*, perusahaan dapat meningkatkan faktor *quality of work life* dan memperhatikan faktor kejenuhan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.
- 33) Komar, Brahmasari dan Nugroho. 2021. Dalam penelitian *Effect of Compensation, Quality of Work Life on Performance* menyatakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, *quality of work life* terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kanwil I Jawa Timur. Hasil pengujian model (fit) dapat dilihat dari nilai GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA dan CMIN/DF masing-masing 0.902, 0.907, 0.964, 0.968, 0.026 dan 1.127 yang menunjukkan kriteria model fit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Quality of Work Life*, 2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, 3) *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, 4) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui *Quality of Work Life* Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I
- 34) Ramawickrama. 2018. Dalam penelitian *Quality of Work Life and Job Performance: Empirical Evidence from Station Masters Working at Sri Lanka*

Railways menyatakan, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara dimensi *quality of work life* dan dimensi kinerja Master Stasiun yang dipekerjakan di Kereta Api Sri Lanka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara kedua variabel dan terdapat hubungan positif dan signifikan antar dimensi pengukuran variabel. Lebih lanjut, *quality of work life* memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja. Makalah ini memiliki arti penting karena memberikan kontribusi pada pengetahuan asli yang ada dan kontribusinya telah ditentukan.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Proses Berpikir

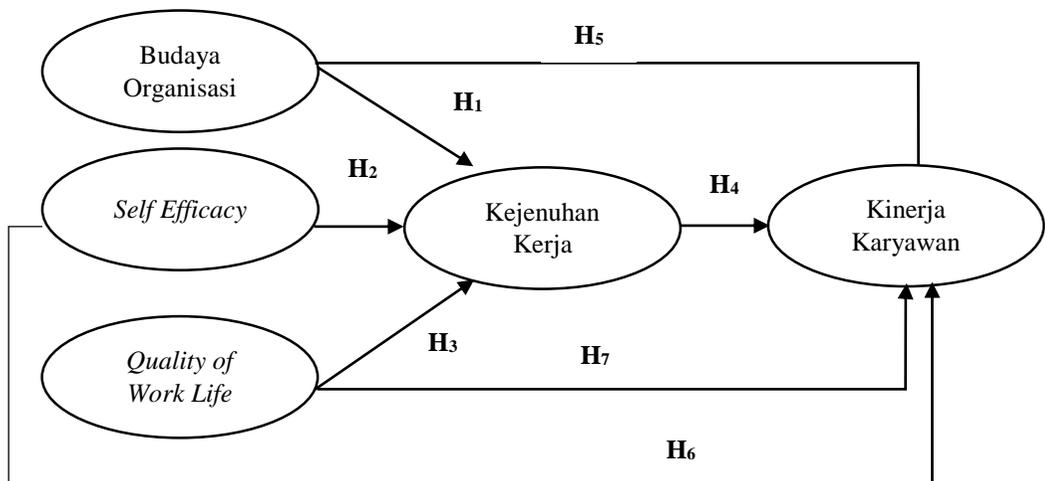
Kerangka proses berpikir yang digunakan dalam menentukan jalan berpikir menuju penyusunan penelitian, sebagaimana terlihat pada Gambar 3.1 dibawah ini.



Gambar 3. 1
Kerangka Proses Berpikir

3.2 Kerangka Konseptual

Model konseptual dalam penelitian ini menyatakan hubungan antar variabel dibangun berdasarkan telaah pustaka serta didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kejenuhan Kerja dan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, *Self Efficacy*, dan *Quality of Work Life*. Atas kajian teori dan kajian empiris maka dapat disusun model konseptual yang mendasari rumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Untuk menguji hipotesis dilakukan pengambilan sampel, pengukuran variabel, desain dan pencarian data penelitian. Kemudian data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis *structural equation modelling (SEM)*. Hasil pengujian hipotesis merupakan temuan yang dihasilkan dari tesis. Berikut model konseptual yang akan digunakan sebagai alur berfikir dan sebagai dasar penelitian pada Gambar 3.2 dibawah ini.



Gambar 3. 2
Kerangka Konseptual

3.3 Hipotesis Penelitian

Denison (2003: 686) mengemukakan empat sifat utama budaya organisasi, yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi. Keterlibatan merupakan implikasi bahwa semua karyawan dianggap sebagai manager yang bertanggung jawab untuk manajemen individu. Konsistensi menekankan adanya dampak positif "budaya kuat" pada efektivitas organisasi dan bahwa sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dihayati memiliki dampak positif. Adaptabilitas berkaitan dengan hubungan organisasi dan lingkungannya. Penghayatan misi menekankan pentingnya misi atau definisi bersama dari suatu fungsi dan tujuan organisasi. Tingkat partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan

dan wewenang dalam menyelesaikan tanggung jawab. Wewenang yang diberikan pada karyawan dapat mencegah terjadinya kejenuhan kerja.

Dalam penelitian Mahdi Kheirandish (2016), Fereshteh Farzianpour (2016), Devika Cherly Putrihadiningrum (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja. Sedangkan menurut Tri Ismu Pujiati (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kejenuhan kerja. Berdasarkan teori dan hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 1 (H1) sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kejenuhan Kerja.

Salah satu faktor individu yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kejenuhan kerja adalah *self efficacy*. *Self efficacy* manajer merupakan kepercayaan yang dimiliki oleh seorang manajer terhadap kapasitasnya untuk mempengaruhi performa karyawan. Menurut Bandura (2005: 290) dengan tingginya *self efficacy* yang dimiliki, seorang manajer dapat menampilkan unjuk kerja yang baik, cenderung berusaha menyelesaikan tugas-tugas dengan baik dan akan bertahan dalam menghadapi masalah pekerjaan. Berdasarkan teori Bandura menyatakan bahwa, *self efficacy* yang tinggi membantu seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas dan mengurangi beban kerja secara psikologis maupun fisik sehingga kejenuhan kerja yang dirasakan pun kecil.

Dalam penelitian Rida Eka Apriningrum (2021), Syech Idrus (2014), Muhammad Hanafi (2021), Guido Alessandri (2018) menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja. Namun, penelitian Shalia Septianisa (2018) bertentangan dengan penelitian yang telah dipaparkan di atas yaitu menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap kejenuhan kerja. Adanya hasil yang bertentangan ini, menarik bagi penulis untuk mengkaji ulang. Berdasarkan teori dan hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 2 (H2) sebagai berikut:

H2 : *Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap Kejenuhan Kerja.

Kejenuhan kerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengalami kelelahan secara fisik dan emosional di dalam bekerja (Maslach, 2008: 209). Hal ini terjadi dikarenakan perusahaan tidak memikirkan *quality of work life* untuk para karyawannya, berupa kenyamanan baik secara psikologis maupun fisik yang harus didapatkan oleh para karyawan. Apabila kejenuhan kerja mempengaruhi hal tersebut, tidak hanya di dalam kehidupan bekerja saja yang akan mengalami permasalahan, namun di dalam kehidupannya sehari-hari terutama hubungan dengan teman dan

keluarganya akan mengalami kesenjangan atau masalah yang disebabkan dari perubahan atau guncangan emosi di dalam diri seorang karyawan yang mengalami kejenuhan kerja.

Mengatur *quality of work life* seorang karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting. Adanya komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan para karyawan menjadi faktor pendukung utama. Oleh sebab itu, hubungan antara *quality of work life* dengan kejenuhan kerja secara teori yang telah dirumuskan memang benar adanya, bahwa *quality of work life* mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu.

Dalam penelitian Mahdi Salehi (2019), Huseyin Akar (2018), Dwi Yasni Habibah (2015), Zahra Ashrafi (2017), Shalini Srivastava (2019) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja. Berdasarkan teori dan hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 3 (H3) sebagai berikut:

H3 : *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kejenuhan Kerja.

Beban kerja yang tinggi dapat mengakibatkan stres yang berkepanjangan. Kemudian akan mengakibatkan karyawan mengalami kelelahan dan kejenuhan dalam bekerja. Selain itu menurut Maslach (2008: 205) kejenuhan kerja adalah sindrom dimana seorang karyawan merasa kecewa, lelah dan tidak tertarik lagi dengan pekerjaan. Hal ini dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi sedangkan tingkat pencapaian target tidak sesuai dengan harapan. Maka karyawan merasa kecewa. Selain itu pekerjaan yang monoton juga dapat mengakibatkan karyawan akan merasa cepat lelah dalam melakukan pekerjaan. Jika karyawan melakukan pekerjaan yang monoton, akan menimbulkan kejenuhan dan akan kurang tertarik untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kemudian apabila tingkat kejenuhan kerja tinggi, karyawan akan cepat merasa bosan, sering marah-marah, dan kurang peka terhadap rekan kerja sekitar mereka. Hal ini juga dapat memicu adanya konflik internal antar karyawan yang juga dapat memicu adanya keinginan untuk berpindah tempat kerja. Kejenuhan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kejenuhan kerja pada karyawan, maka semakin rendah kinerja karyawan.

Dalam penelitian Yudi Irawan (2020), Dedi Santoso (2016), Henny Khustina (2019), Muhammad Aji (2016), Raden Roro Lidia (2016), menyatakan bahwa Kejenuhan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan teori dan hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 4 (H4) sebagai berikut:

H4 : Kejenuhan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Salah satu hasil spesifik dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antar anggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap kerja yang secara langsung berkaitan dengan partisipasi karyawan dan niat untuk tetap tinggal dengan organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sifat-sifat ini, pada gilirannya memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2011: 259).

Penerapan budaya organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Peningkatan kinerja ini disebabkan karena karyawan mampu menerima nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan yang meliputi integritas, *professional*, *respect*, *teamwork*, dan *excellent*. Salah satu penerapan budaya yaitu respect diwujudkan dengan perusahaan yang merespon saran dari pelanggan demi kemajuan perusahaan dan karyawan yang telah menganggap rekan kerja sebagai keluarga, membentuk komunikasi yang baik antara pimpinan seperti kepala bagian dari masing-masing divisi sehingga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja.

Dalam penelitian Andi Pallawagau (2021), Agustina Rantesalu (2016), Sugiono (2017), Miftakhul Jannah (2016), Bahadur Ali Soomro (2019) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan teori dan hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 5 (H5) sebagai berikut:

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Bandura (1997: 42), *self-efficacy* mencerminkan suatu keyakinan individu pada kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas pada tingkatan kinerja yang spesifik. *Self-efficacy* merupakan suatu kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaannya, sehingga mampu memperoleh suatu keberhasilan. Keyakinan berhubungan dengan dorongan atau motivasi yang dimiliki karyawan untuk lebih percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap kemampuan sendiri. *Self efficacy* sangat dibutuhkan dalam diri para karyawan, dengan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan agar perusahaan berjalan secara optimal dan kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena hal tersebut, maka *self-efficacy* sangat diperlukan untuk dapat membuat karyawan mampu bekerja dengan baik dan mempunyai juga kinerja yang tinggi.

Dalam organisasi, kinerja yang baik merupakan tujuan perusahaan dan karyawan yang harus dicapai. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan berbagai usaha yang harus dilakukan. Seseorang akan berani untuk melakukan berbagai macam tindakan, ketika seseorang tersebut merasa yakin bahwa sesuatu yang ditujunya akan berhasil diraih begitupun sebaliknya. Keyakinan tersebut yang mendorong seseorang untuk terus bertahan dalam usahanya mencapai tujuan. *Self-efficacy* merupakan suatu dorongan bagi seseorang dalam melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya.

Dalam penelitian Imam Sidik Nusannas (2020), Muhammad Thamrin Benna (2017), Tri Achmad Budi Susilo (2019), Rinna Ribka Rimper (2014) menyatakan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, penelitian Wayan Darmawa (2019) bertentangan dengan penelitian yang telah dipaparkan di atas yaitu menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan fakta hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 6 (H6) sebagai berikut:

H6 : *Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Cascio (2006:24) menyatakan bahwa *quality of work life* merupakan persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. *Quality of work life* adalah tingkat individu (karyawan) dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi selama mereka masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk meningkatkan *quality of work life* secara umum mencoba untuk menanamkan kepada karyawan akan nyaman, keadilan, kebanggaan keluarga, demokrasi, kepemilikan, otonom, tanggung jawab dan fleksibilitas. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi keinginan individu terhadap pencapaian pekerjaannya tersebut. Sehingga peningkatan *quality of work life* akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian Dessi Wahyu Hersanti (2020), Auliya Ika Pratiwi (2018), Irsan Komar (2021), J. Ramawickrama (2018) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, penelitian Muhammad Abdul Hafish (2021) bertentangan dengan penelitian yang telah dipaparkan di atas yaitu menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan fakta hasil dari penelitian sebelumnya, penulis menyusun hipotesis 7 (H7) sebagai berikut:

H7 : *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

4.1.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian bersifat kuantitatif. Obyek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Hubungan penelitian ini menggambarkan karakteristik dari suatu populasi, dimana antar variabel yang diteliti diuji keterkaitannya dengan menganalisis angka-angka hasil penelitian.

4.1.2. Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan menerapkan metode pendekatan deskriptif dan metode pendekatan verifikatif. Pada penelitian ini yang variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya, dengan cara pembuktian untuk menguji hipotesis hasil penelitian deskriptif dengan perhitungan statistik sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Sehingga bisa menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual dan akurat mengenai fakta serta hubungan antara variabel yang diteliti, yaitu pengaruh Budaya Organisasi, *Self Efficacy*, dan *Quality of Work Life* terhadap Kejenuhan Kerja dan Kinerja Karyawan.

4.2 Subyek Penelitian

4.2.1 Populasi

Populasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Peneliti menentukan seluruh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo sebagai populasi yaitu sebesar 105 orang. Dibawah ini merupakan perincian karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo seperti terlihat pada tabel.

Tabel 4. 1
Nama Departemen dan Jabatan
PT. Atlantic Anugrah Metalindo

Nama Departemen & Jabatan	Jumlah Karyawan
Accounting	5
HRD	6
Purchasing & Gudang	13
Marketing	7
Design Engineering	10
PPIC	6

Produksi	48
Quality Control	6
Koordinator Lapangan	2
Sales Marketing	2
Total	105

4.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* (sampel jenuh). Dalam penelitian ini seluruh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo dijadikan sampel (105 responden).

4.3 Variabel Penelitian

Dalam penelitian yang diusulkan ini penulis ingin mengetahui dan menganalisis pengaruh tiga variabel bebas/independen yang dinotasikan dengan “Xn” terhadap variabel terikat/dependen dengan notasi “Y” dengan moderasi satu variabel intervening yang dinotasikan dengan “Z”, berikut penjelasan rincian variabel-variabel dalam penelitian ini.

- 1) Variabel independen/bebas, berikut adalah variabel-variabel independen yang disimbolkan dengan “Xn” dalam penelitian ini:
 - a. Budaya Organisasi (X1)
 - b. *Self Efficacy* (X2)
 - c. *Quality of Work Life* (X3)
- 2) Variabel Dependen/Terikat, variabel dependen yang disimbolkan dengan “Y” dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).
- 3) Variabel Intervening, variabel intervening yang disimbolkan dengan “Z” adalah Kejenuhan Kerja.

4.3.1 Definisi Operasional

Definisi operasional penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian serta indikator-indikator yang membentuknya, berikut definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian ini:

1) Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, kepercayaan, dan kebiasaan yang ditetapkan dalam organisasi dan diakui oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam menyelenggarakan kegiatan untuk kepentingan karyawan

dan orang lain. Budaya organisasi dikelompokkan dalam empat (4) indikator, antara lain:

- 5) *Involvement* (keterlibatan) yaitu kemampuan organisasi yang efektif memberdayakan karyawan, membangun organisasi bersama tim, dan menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan terdiri dari tiga item indikator yaitu pemberdayaan (*Empowerment*), kerja tim (*Team Orientation*) dan pengembangan kemampuan (*Capability Development*).
- 6) *Consistency*, Konsistensi menciptakan budaya yang kuat yang didasarkan pada sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dibagi dan dipahami secara luas oleh anggota organisasi. Konsistensi terdiri dari tiga item indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*Agreement*), koordinasi dan integrasi (*Coordination and Integration*).
- 7) *Adaptability* (kemampuan beradaptasi) merupakan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis kedalam tindakan. Kemampuan beradaptasi dapat dilihat dari tiga item indikator yaitu perubahan (*Creating Change*), berfokus pada pelanggan (*Customer Focus*) dan keadaan organisasi (*Organizational Learning*).
- 8) *Mission* (misi) yang merupakan arahan jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang jelas mendefinisikan organisasi tujuan dan sasaran strategis dan mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan dilihat di masa depan. Misi terdiri dari tiga item indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*), tujuan dan objektivitas (*Goals and Objectif*), Visi (*Vission*).

2) **Indikator *Self Efficacy***

Self efficacy merupakan persepsi yang ada pada seseorang akan satu keyakinan bahwa seseorang atau individu tersebut mampu untuk dapat menguasai situasi, kondisi dan memberikan hasil yang positif. *Self efficacy* dikelompokkan menjadi 3 indikator, secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut.

1. *Magnitude/ Level* (Tingkat kesulitan)

Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang tingkatan kesulitannya berbeda. *Self efficacy* dapat ditunjukkan dengan tingkatan yang dibebankan pada individu, yang nantinya terdapat tantangan dengan tingkat yang berbeda dalam rangka menuju keberhasilan. Kemampuan dapat dilihat dalam bentuk tingkat kecerdasan, usaha, ketepatan, produktivitas dan cara mengatasi tantangan. Hasil dari perbandingan antara tantangan yang timbul ketika individu mencapai

performansi dengan kemampuan yang dimiliki oleh individu akan bermacam-macam tergantung dengan aktivitas yang sedang ataupun baru akan dilakukan.

2. *Generality* (keleluasaan)

Hal yang berkaitan dengan cakupan luas tentang keyakinan individu dimana individu tersebut merasa yakin terhadap kemampuannya. Individu mampu menilai keyakinan dirinya dalam menyelesaikan suatu aktivitas dan situasi atau serangkaian aktivitas yang mampu dikerjakan dan berfikir untuk menghindari kegagalan di berbagai bidang atau dalam bidang tertentu saja. Mampu atau tidaknya seorang individu mengerjakan bidang-bidang dan konteks tertentu mengungkapkan gambaran secara umum tentang *self efficacy* individu tersebut. Generalisasi bisa bervariasi dalam beberapa bentuk dimensi yang berbeda, termasuk tingkat kesamaan aktivitas dan modalitas dimana kemampuan diekspresikan yang mencakup tingkah laku, kognitif dan afeksi.

3. *Strength* (kekuatan)

Strength merupakan kemantapan keyakinan mengacu pada derajat kemantapan individu terhadap keyakinan atau harapan yang dibuatnya. Individu mempunyai keyakinan yang kuat dan ketekunan dalam usaha yang akan dicapai meskipun terdapat kesulitan dan rintangan. Dengan *self efficacy*, kekuatan untuk usaha yang lebih besar mampu didapat. Semakin kuat perasaan *self efficacy* dan semakin besar ketekunan, semakin tinggi kemungkinan kegiatan yang dipilih dan untuk dilakukan menjadi berhasil.

3) Indikator *Quality Of Work Life*

Quality of work life dipandang sebagai rangkaian persepsi karyawan terhadap aspek-aspek berikut, antara lain rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan pemahaman kondisi tumbuh kembang adalah orang yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan. *Quality of work life* terdiri dari sembilan (9) indikator yang kemudian dijelaskan sebagai berikut:

1. Partisipasi karyawan

Partisipasi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan, saran, kritik, pendapat, kreativitas, inisiatif, dll, dalam rangka mengembangkan dan memajukan organisasi, sehingga nantinya dapat disampaikan di dalam dan di luar lingkungan organisasi, pengikutsertaan itu akan menimbulkan perasaan diterima dan dihargai yang berdampak pada munculnya perasaan memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab pada keberhasilan atau kegagalan tujuan perusahaan, sebagai manifestasi dari kesediaan bekerja dengan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

2. **Penyelesaian konflik**

Konflik terbagi menjadi dua, pertama konflik yang tidak fungsional dapat berdampak kinerja menjadi rendah, contohnya konflik antar pekerja, pekerja dengan manajer dan antar manajer setingkat. Kedua konflik fungsional yang perlu dikelola (manajemen konflik) dengan mendorong untuk meningkatkan prestasi agar berlangsung persaingan secara sportif dan jujur sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para pekerja. Untuk pencegahan terjadinya konflik perlu ditetapkan prosedur penyelesaian konflik dengan menunjuk kepada siapa dan bagaimana cara penyampaian masalah sebelum menjadi konflik. Dan perlu ditetapkan pula siapa yang berkewajiban dan berwenang menyelesaikan setiap terjadi konflik sesuai jenjang jabatan manajerial yang ada di organisasi, agar tidak berpengaruh negatif pada kinerja karyawan.
3. **Komunikasi**

Penciptaan dan pengembangan komunikasi yang efektif berfungsi dalam proses pertukaran informasi, agar setiap pekerja memperoleh informasi untuk meningkatkan kinerjanya.
4. **Kesehatan kerja**

Penyelenggaraan poliklinik atau rumah sakit atau sekedar menyediakan dana kesehatan untuk mengganti biaya pengobatan pekerja maupun keluarganya, merupakan bentuk perhatian dan perlindungan organisasi dalam mewujudkan kesehatan kerja.
5. **Keselamatan kerja**

Kondisi lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang sulit diprediksi apa yang akan terjadi. Oleh sebab itu manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan dengan mengikutsertakan pekerja dalam asuransi cacat tubuh atau asuransi jiwa. Perhatian dan pelaksanaan kesehatan lingkungan kerja yang memuaskan akan meningkatkan kinerja karena pekerja mengetahui bahwa diri dan keluarganya mendapat perlindungan yang layak dalam bekerja.
6. **Keamanan kerja**

Program keamanan kerja antara lain dilakukan dengan menghindarkan rasa takut akan mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara sepihak dan penyelenggaraan program dana pensiun.
7. **Kompensasi yang layak**

Kompensasi dalam hal ini adalah kompensasi berupa material dan imaterial yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan sebagai imbal balik atau reward atas kinerja karyawan.

8. Rasa bangga

Kebanggaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan pada para pekerja dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan social kemasyarakatan untuk kepentingan masyarakat, seperti program Corporate Social Responsibility (CSR).

9. Pengembangan karir

Manajemen pada semua bidang dan jenjang harus menaruh perhatian pada pengembangan karir para pekerja yang potensial dengan cara pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan obyektif sebagai dasar dalam memberikan bonus, insentif melaksanakan konsultasi karir, mempromosikan karyawan untuk suatu jabatan yang lebih tinggi berdasarkan prestasi kerja. Karyawan yang mendapat perhatian dalam pembinaan karirnya cenderung akan bekerja dengan kinerja yang tinggi.

4) Indikator Kejenuhan Kerja

Kejenuhan kerja adalah kondisi kelelahan fisik, mental, dan emosional yang muncul sebagai konsekuensi dari ketidaksesuaian antara kondisi karyawan dengan pekerjaannya (lingkungan dan desain pekerjaan). Adapun 3 indikator pada kejenuhan kerja, antara lain:

1. *Exhaustion* : ditandai dengan kelelahan yang berkepanjangan baik secara fisik, mental, maupun emosional. Seseorang akan tetap merasa lelah meski sudah istirahat yang cukup, kurang energi dalam melakukan aktivitas.
2. Dipersonalisasi : upaya untuk membuat jarak antara diri sendiri dan penerima layanan dengan aktif mengabaikan kualitas. Pekerja cenderung bersikap dingin, menjaga jarak, cenderung tidak ingin terlibat dengan lingkungan kerjanya ketika merasakan *cynicism*.
3. *Personal Accomplishment* : Ditandai dengan perasaan tidak berdaya, merasa semua tugas yang diberikan berat. Ketika pekerja merasa tidak efektif, mereka cenderung mengembangkan rasa tidak mampu.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja seseorang dan hasil kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Adapun 6 indikator yang menjadi dasar untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. *Timeline*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost-effective*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (uang, orang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need for Supervision* merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.
6. *Interpersonal impact*, berkaitan dengan keinginan individu dalam meningkatkan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah. Kerja sama merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

4.4 Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner

4.4.1 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengambilan data adalah kuesioner. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert. Dari kuesioner tersebut terdiri dari data responden (nama, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, departemen, lamanya bekerja, dan jabatan). Kuesioner dirancang sesuai dengan kebutuhan penelitian dan memuat indikator masing masing variabel yang diteliti, kuesioner bersifat anonim dan diberi nomor responden, petunjuk pengisian dan berisi pertanyaan dengan jawaban isian untuk data demografi serta pertanyaan dengan jawaban pilihan dengan notasi “1” sampai “5” dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Kriteria dan Skala Kuesioner

No.	Kriteria	Skala
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Penulis merancang tiga sampai lima pertanyaan untuk masing-masing indikator dengan memperhatikan relevansi dan kebutuhan jawaban untuk masing-masing indikator. Kuesioner didesain sedemikian rupa yang memuat pertanyaan untuk masing-masing indikator dari masing-masing variabel yang diukur dalam penelitian ini, desain dan kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 1.

4.5 Sumber Data

Data primer didapatkan dari kuesioner yang disebarakan kepada 105 orang karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, data sekunder seperti jumlah pegawai, struktur organisasi serta gambaran umum perusahaan serta data lainnya yang relevan didapatkan melalui situs resmi perusahaan, bagian administrasi perusahaan dan sumber lain seperti buku, majalah atau laman web maupun sumber lain yang relevan.

4.6 Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner yang sudah diuji validitas dan reliabilitas diperbanyak dan disebarakan kepada 105 orang karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo untuk mendapatkan data primer yang dibutuhkan untuk masing-masing indikator. Penulis juga akan melakukan kunjungan ke bagian bagian administrasi perusahaan untuk mendapatkan data seperti jumlah pegawai, struktur organisasi serta gambaran umum perusahaan. Data sekunder lain yang dirasakan dibutuhkan relevan didapatkan melalui situs resmi perusahaan dan sumber lain seperti buku, majalah atau laman web maupun sumber lain yang relevan.

4.7 Teknik Analisis Data

4.7.1. Uji Instrumen

4.7.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pembuktian Uji Validitas dilihat dari pengujiannya yang dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor individu masing-masing pernyataan dengan skor total dari variabel. Uji validitas dilakukan dengan metode *confirmatory factor analysis (CFA)* menggunakan bantuan software SPSS untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Apabila korelasi antara variabel dengan total variabel secara keseluruhan lebih kecil dari taraf signifikansi 0,01 atau 0,05 maka variabel tersebut dinyatakan valid.

4.7.1.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan, atau konsistensi suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuisioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *oneshoot*, hasil jawaban dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach's Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha (α) $> 0,70$.

4.7.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data dengan tujuan mempermudah membaca dan memahami data tersebut dan memberikan gambaran mengenai data-data yang didapat dari angket yang bersifat menggambarkan karakteristik tertentu dari responden dan mengklasifikasikan nilai kategorisasi rata-rata. Analisis deskriptif dilakukan dengan mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata, standar deviasi dan lain-lain. Langkah-langkah yang ditempuh adalah mengelola data dengan memindahkan jawaban yang terdapat dalam angket ke dalam tabulasi atau tabel. Kemudian setelah data diolah sehingga hasil angket kuisioner dinyatakan sah, maka selanjutnya melakukan analisis data dengan deskriptif kualitatif, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan model *SEM (Structural Equation Modeling)* atau model persamaan struktural dengan program AMOS versi 20 atau versi yang lebih tinggi. Model persamaan struktur atau *structural equation model* adalah teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (menguji hubungan saling ketergantungan) dan faktor analisis (menunjukkan konsep-konsep tak terukur faktor dengan banyak variabel) untuk mengestimasi hubungan saling ketergantungan secara simultan.

4.7.3. Pengujian Hipotesis

1) Pengujian Statistik

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada pengaruh antara variabel independen (X) yaitu Budaya Organisasi (X_1), *Self Efficacy* (X_2) dan *Quality of Work Life* (X_3) terhadap Kejenuhan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y). menggunakan skala rasio sehingga berbentuk parametric. Selain itu, uji yang digunakan adalah uji pengaruh, karena peneliti akan melihat bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dilakukan dengan metode *SEM (Structural Equation*

Modelling). Uji yang dilakukan dalam penelitian yaitu mengukur kesesuaian input yang sesungguhnya dengan prediksi dari model yang diajukan. Pada penelitian ini menggunakan AMOS 20 dengan tujuan agar hasil yang didapat lebih valid. Adapun 7 tahapan langkah-langkah pemodelan dan analisis persamaan structural, antara lain:

a) Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah mencari atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi terpenting yang kuat, setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui populasi program SEM (Ghozali, 2017: 59). Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih namun terletak pada justifikasi secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi jelas bahwa hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori, tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan (Ghozali, 2017: 59).

b) Langkah 2 & 3 : Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan struktural

Langkah berikutnya adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan structural (Ghozali, 2017: 60). Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu dengan menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen menyusun suatu dan menentukan model yaitu menghubungkan konstruk lahan endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest (Ghozali, 2017: 60).

c) Langkah 4 : Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model

Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis multivariate lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian atau kovarian atau metrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukkan dalam AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data outline harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung (Ghozali, 2017: 61). Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu Estimasi Measurement Model digunakan untuk menguji undimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik Confirmatory Factor Analysis dan tahap Estimasi Structural Equation Model dilakukan melalui full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model ini (Ghozali, 2017:61).

d) Langkah 5 : Menilai Identifikasi Model Struktural

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau meaningless dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model structural, problem identifikasi adalah ketidakmampuan proposed model untuk menghasilkan unique estimate. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:

1. Adanya nilai standar error yang besar untuk 1 atau lebih koefisien.
2. Ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*..
3. Nilai estimasi yang tidak mungkin error variance yang negatif.
4. Adanya nilai korelasi yang tinggi ($>0,90$) antar koefisien estimasi.

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat: (1) besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil, (2) digunakannya pengaruh timbal balik atau respirokal antar konstruk (model *non recursive*) atau (3) kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fix*) pada skala konstruk (Ghozali, 2017:62).

e) Langkah 6: Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-Fit*. Pengujian prasyarat yang digunakan untuk menetapkan model struktural sudah memenuhi asumsi yang disyaratkan SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS 20 dan menetapkan kesesuaian model berdasarkan *criteria goodness of fit* tertentu. Terdapat tiga jenis ukuran *goodness of fit* yaitu (1) *absolute fit measure*, (2) *incremental fit measures* dan (3) *parsimonious fit measure* (Ghozali, 2017:63). Penelitian ini akan menggunakan ukuran yang pertama (1) yakni *absolute fit measure* karena *absolute fit measure* dapat mengukur model fit secara keseluruhan baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama (Ghozali, 2017:63). Beberapa pengujian kesesuaian model dengan ukuran *absolute fit measure* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Likelihood Chi-square

Uji *Likelihood chi-square* dilakukan untuk mengembangkan dan menguji apakah model yang diuji sesuai dengan model yang diestimasi. Nilai *Chi-square* yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang di observasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan tingkat probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi (Ghozali,

2017:64). Sebaliknya, nilai *Chi-square* yang kecil akan menghasilkan tingkat probabilitas yang lebih besar dari tingkat signifikansi dan ini menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi tidak berbeda secara signifikan (Ghozali, 2017: 64). Data empiris dikatakan identik dengan teori/model atau tingkat signifikan tinggi apabila tingkat probabilitas *chi-square* > tingkat signifikansi (0.10) (Ghozali, 2017: 64)

2. CMIN/DF

Pengujian CMIN/DF ini merupakan nilai chi-square yang dibagi dengan degree of freedom, beberapa penelitian menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur fit. Menurut Wheaton et.al dalam Ghozali (2017:64) nilai ratio 5 (lima) atau < 5 merupakan ukuran yang reasonable/fit (Ghozali, 2017: 64).

3. Goodness Of Fit Index (GFI)

Goodness Of Fit Index dikembangkan oleh Joreskog dan Sorbom dalam Ghozali (2017:65) yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari 0 (poor fit) sampai 1.0 (perfect fit), nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak, belum ada standarnya (Ghozali, 2017: 65).

4. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

Uji ini merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar, sebuah model dapat dikatakan fit dan dapat diterima apabila nilai RMSEA antara $0,05 < \text{nilai RMSEA} < 0,08$ (Ghozali, 2017:65)

5. Tucker Lewis Index (TLI)

Tucker Lewis Index dikenal juga dengan *nonnormed fit Index (NNFI)*. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* kedalam index komparasi antara proposed model dan *null* model dengan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. TLI merupakan indeks kesesuaian inkremental yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline* (Ghozali, 2017:65)

6. Normed Fit Index (NFI)

Normed Fit Index merupakan ukuran perbandingan antara proposed model dan *null* model, nilai NFI bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1.0 (*perfect fit*) dengan nilai *absolute* yang direkomendasikan sama atau $> 0,90$ (Ghozali, 2017:66).

7. Comparative Fit Index (CFI)

Merupakan Indeks kesesuaian inkremental. Indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model (Ghozali, 2017: 66).

f) Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi kovarians residual harus bersifat 77 simetrik, batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%, nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk dipasang indikator (Ghozali, 2017: 68).

2) Memilih Tingkat Keyakinan

Tingkat keyakinan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 95% yang artinya peneliti menggunakan tingkat error yang dapat ditoleransi sebesar 5% (Ghozali, 2017: 67).

3) Menghitung Nilai Statistik

Peneliti menggunakan *AMOS 22 (Analysis of Moment Structures)* untuk perhitungan nilai statistik, sebagai program komputer yang akan membantu dalam menghitung nilai statistik dari semua data yang telah diperoleh (Ghozali, 2017: 64).

4) Mendapatkan Nilai Uji Kritis

Peneliti akan menggunakan *AMOS 22* untuk mendapatkan nilai uji *goodness of fit*, sebagai program yang akan membantu peneliti dalam menganalisisnya, peneliti juga menggunakan pengujian satu arah (*one tailed*) untuk menguji hipotesis karena hipotesis dalam penelitian ini berarah (positif) (Ghozali, 2017:

5) Menginterpretasikan Hasil

Interpretasi dari hasil yang didapat berupa penerimaan semua hipotesis diterima jika nilai $P < 0.05$ (Ghozali, 2017: 64).

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Data Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum

PT. Atlantic Anugrah Metalindo berdiri sejak Tahun 2005, terletak di Surabaya. PT. Atlantic Anugrah Metalindo adalah Perusahaan Manufaktur & Fabrikasi pengolahan Plat dan Pipa, berbahan dasar Metal seperti *Mild Steel, Stainless Steel, & Aluminium*. Dengan fasilitas standart internasional, modern, dan canggih perusahaan ini memiliki divisi dan produk antara lain:

- 1) *Steel & Fire Door System*
- 2) *Train Accesories & Component Manufacturer*
- 3) *Formwork Manufacturer*
- 4) *Laser Cutting & Sheet Metal Fabrication*

PT. Atlantic Anugrah Metalindo memiliki Area & fasilitas produksi dengan lokasi strategis jalan tol arah ke gresik, di Kawasan Industri Margomulyo dengan total area 4000 m², dan jumlah karyawan 105 orang. Dengan area produksi yang dimiliki merupakan termasuk area manufaktur, fabrikasi dan gudang bahan baku serta barang jadi.

Responden dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan Departemen *Accounting & Finance*, Departemen HRD, Departemen *Purchasing & Gudang*, Departemen *Marketing*, Departemen *Design Engineering*, Departemen *PPIC*, Departemen Produksi, Departemen *Quality Control*, Departemen Koordinator Lapangan, *Sales Marketing*, Sekretaris. Dari 105 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, departemen, masa kerja, dan jabatan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Keenam aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo.

5.2 Analisis dan Hasil Penelitian

5.2.1. Uji Instrumen

Penelitian ini diawali dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner. Kedua pengujian ini dilakukan terhadap item-item pernyataan yang menyusun setiap variabel penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner dijelaskan di bawah ini.

5.2.1.1. Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item pernyataan dapat mengukur setiap variabel yang diteliti. Untuk mengukur validitas kuesioner digunakan *correlation product moment pearson*. Jika nilai korelasi *product moment*

pearson antara masing-masing item pernyataan dengan skor total variabel menghasilkan *r* hitung positif dan *r* hitung lebih besar dari *r* tabel (Lampiran 11) atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$), maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20. Hasil uji validitas item pernyataan pada masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.13:

Tabel 5. 1
Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Item	r hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,752	0,000	Valid
	X1.2	0,748	0,000	Valid
	X1.3	0,673	0,000	Valid
	X1.4	0,712	0,000	Valid
	X1.5	0,654	0,000	Valid
	X1.6	0,704	0,000	Valid
	X1.7	0,761	0,000	Valid
	X1.8	0,773	0,000	Valid
<i>Self Efficacy</i> (X2)	X2.1	0,828	0,000	Valid
	X2.2	0,785	0,000	Valid
	X2.3	0,701	0,000	Valid
	X2.4	0,701	0,000	Valid
	X2.5	0,793	0,000	Valid
<i>Quality of Work Life</i> (X3)	X3.1	0,706	0,000	Valid
	X3.2	0,664	0,000	Valid
	X3.3	0,707	0,000	Valid
	X3.4	0,595	0,000	Valid
	X3.5	0,714	0,000	Valid
	X3.6	0,636	0,000	Valid
	X3.7	0,687	0,000	Valid
	X3.8	0,657	0,000	Valid
	X3.9	0,754	0,000	Valid
	X3.10	0,585	0,000	Valid
	X3.11	0,619	0,000	Valid
	X3.12	0,709	0,000	Valid
Kejenuhan Kerja (Z)	Z.1	0,820	0,000	Valid
	Z.2	0,869	0,000	Valid

	Z.3	0,596	0,000	Valid
	Z.4	0,798	0,000	Valid
	Z.5	0,875	0,000	Valid
	Z.6	0,848	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,617	0,000	Valid
	Y.2	0,718	0,000	Valid
	Y.3	0,781	0,000	Valid
	Y.4	0,703	0,000	Valid
	Y.5	0,751	0,000	Valid
	Y.6	0,679	0,000	Valid
	Y.7	0,725	0,000	Valid
	Y.8	0,609	0,000	Valid
	Y.9	0,638	0,000	Valid
	Y.10	0,743	0,000	Valid
	Y.11	0,743	0,000	Valid
	Y.12	0,797	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Dari Lampiran 11 diketahui nilai r tabel untuk jumlah responden (n) 105 orang adalah sebesar 0,192. Tabel 5.13 menunjukkan r hitung tiap item pernyataan pada variabel budaya organisasi, *self efficacy*, *quality of work life*, kejenuhan kerja dan kinerja karyawan bernilai positif dan r hitung lebih besar dari r tabel 0,192, dengan nilai signifikansi untuk semua item pernyataan kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

5.2.1.2. Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan (konsistensi) instrumen (alat ukur) berupa kuisisioner. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.

Hasil uji reliabilitas pada variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.14:

Tabel 5. 2
Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Jumlah Item Valid	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	8	0,869	Reliabel
<i>Self Efficacy</i> (X2)	5	0,819	Reliabel
<i>Quality of Work Life</i> (X3)	12	0,887	Reliabel
Kejenuhan Kerja (Z)	6	0,892	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	12	0,909	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.14 diketahui nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel penelitian lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan penyusunan item-item pernyataan kuesioner pada variabel budaya organisasi, *self efficacy*, *quality of work life*, kejenuhan kerja dan kinerja karyawan dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat ukur yang menghasilkan jawaban yang konsisten.

5.2.2. Deskripsi Karakteristik Responden

5.2.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Pria	77	73.3
2.	Wanita	28	26.7
	Total	105	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.1. diatas nampak sebagian besar responden dengan jumlah 77 orang (73,3%) berjenis kelamin pria dan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 28 orang (26,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah karyawan pria lebih dominan daripada karyawan wanita pada PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Fenomena ini sesuai kebijakan yang diterapkan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana karyawan dimutasi kerja diseluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan kebijakan tersebut karyawan pria lebih mudah untuk dimutasi daripada karyawan wanita.

5.2.2.2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah ini.

Tabel 5. 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 20 tahun	9	8.6
2.	21-30 tahun	44	41.9
3.	31-40 tahun	42	40
4.	41-50 tahun	10	9.5
	Total	105	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.2. di atas nampak sebagian besar responden dengan jumlah 44 (41,9%) orang berusia 21 – 30 tahun. Diposisi terbanyak kedua dengan jumlah 42 orang (40%) orang berusia 31 – 40 tahun. Kemudian responden yang berusia 41 – 50 tahun dengan jumlah 10 orang (9,5%) dan sisanya berusia < 20 tahun dengan jumlah 9 orang (8,6%). Usia sangat mempengaruhi kinerja responden. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda.

5.2.2.3. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 5.3 dibawah ini.

Tabel 5. 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA/SMK/Sederajat	62	59
2.	Diploma (D1/D2/D3)	16	15.2
3.	Sarjana (S1/D4)	26	24.8
4.	Pascasarjana (S2/S3)	1	1.0
	Total	105	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.3. diatas nampak sebagian besar responden dengan jumlah 62 orang (59%) memiliki pendidikan akhir SMA/SMK/Sederajat. Kemudian terbanyak kedua berjumlah 26 orang (24,8%) memiliki pendidikan akhir Sarjana (S1/D4). Selanjutnya 16 orang (15,2%) memiliki pendidikan akhir Diploma (D1/D2/D3) dan sisanya 1 orang (1%) memiliki pendidikan akhir Pascasarjana (S2/S3). Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

5.2.2.4. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan departemen dapat dilihat pada tabel 5.4 dibawah ini.

Tabel 5. 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen

No.	Departemen	Jumlah	Persentase (%)
1.	Human Resources	6	5.7
2.	Accounting	5	4.8
3.	Purchasing & Gudang	13	12.4
4.	Marketing	7	6.7
5.	PPIC	6	5.7
6.	Design Engineering	10	9.5
7.	Produksi	48	45.7
8.	Quality Control	6	5.7
9.	Koordinator Lapangan	2	1.9
10.	Sales Marketing	2	1.9
	Total	105	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.4 diatas dari jumlah total responden sebanyak 105 orang, 48 orang (45,7%) diantara bekerja di departemen Produksi, 13 orang (12,4%) bekerja di departemen Purchasing & Gudang, 10 orang (9,5%) bekerja di departemen Design Engineering, 7 orang (6,7%) bekerja di departemen Marketing, masing-masing 6 orang dengan persentase 5,7% bekerja di departemen Human Resources, PPIC, dan Quality Control, dan sisanya 2 orang (1,9%) bekerja di departemen Sales Marketing dan 2 orang (1,9%) bekerja departemen Koordinator Lapangan.

5.2.2.5. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 5.5 dibawah ini.

Tabel 5. 7

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	1-3 tahun	43	41
2.	4-6 tahun	17	16.2
3.	7-9 tahun	23	21.9
4.	10-12 tahun	8	7.6
5.	13-15 tahun	12	11.4
6.	16-18 tahun	2	1.9
	Total	105	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas nampak sebagian besar responden lama masa kerjanya 1 – 5 tahun dengan pesentase 41% sejumlah 43 orang. Hal ini terjadi karena dalam kurun waktu 5 tahun terakhir ini perusahaan sedang gencar membuka rekrutmen untuk karyawan baru dan fresh graduate untuk mengisi posisi yang kosong. Kemudian diposisi kedua terbanyak lama masa kerjanya 7 – 9 tahun dengan persentase 21,9% sejumlah 23 orang. Masa kerja 4 – 6 tahun dengan persentase 16,2% sejumlah 17 orang. Masa kerja 13 – 15 tahun dengan persentase 11,4% sejumlah 12 orang. Masa kerja 10 – 12 tahun dengan persentase 7,6% sejumlah 8 orang, dan sisanya masa kerja 16 – 18 tahun dengan persentase 1,9% sejumlah 2 orang.

5.2.2.6. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 5.6 dibawah ini.

Tabel 5. 8

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Manajer	5	4.8
2.	Supervisor	9	8.6
3.	Staf	91	86.7
	Total	105	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan pada Tabel 5.6 diatas jabatan dikategorikan menjadi 3 (tiga), yaitu Manajer, Supervisor dan Staf. Yang menduduki jabatan manajer sebanyak 4,8 % atau

5 orang. Kemudian 8,6% dengan jumlah 9 orang, dan sisanya 86,7% atau 91 orang adalah staf.

5.2.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Di bawah ini akan dijelaskan deskripsi tanggapan responden pada masing-masing variabel penelitian. Deskripsi dilakukan dengan menghitung rata-rata (mean). Untuk mengkategorikan rata-rata (mean) tanggapan responden digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0,8 diperoleh kategori sebagai berikut:

Tabel 5. 9

Kategori Rata-rata (Mean)

Interval	Kategori
≥ 4,20 – 5,00	Sangat Kuat/Sangat Tinggi
≥ 3,40 – 4,20	Kuat/Tinggi
≥ 2,60 – 3,40	Moderat
≥ 1,80 – 2,60	Lemah/Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Lemah/Sangat Rendah

5.2.3.1. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)

Variabel budaya organisasi diukur menggunakan 8 indikator. Berikut adalah deskripsi tanggapan karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian mengenai variabel budaya organisasi:

Tabel 5. 10

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)

Pernyataan		Mean Indikator	Mean Variabel
X1.1	Perusahaan mendorong pemberdayaan karyawan dalam pengembangan diri.	4,038	3,998
X1.2	Perusahaan mendorong karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan.	3,848	
X1.3	Setiap karyawan didorong untuk bekerja dengan mengaplikasikan nilai-nilai perusahaan secara konsisten.	4,057	
X1.4	Perusahaan memberikan karyawan pekerjaan sesuai kontrak kerja.	3,886	

X1.5	Perusahaan mendorong karyawan untuk beradaptasi di lingkungan kerja dengan baik.	4,105	
X1.6	Setiap karyawan didorong untuk memberikan pelayanan kebutuhan pelanggan dengan baik.	4,095	
X1.7	Perusahaan mendorong karyawan dari berbagai level jabatan untuk memiliki keselarasan tujuan.	4,019	
X1.8	Perusahaan mendorong karyawan bekerja sesuai dengan strategi kerja yang terarah.	3,933	

Sumber: Lampiran 6

Nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3,998. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian menilai budaya organisasi pada PT. Atlantic Anugrah Metalindo tergolong kuat. Indikator budaya organisasi pada PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal perusahaan mendorong karyawan untuk beradaptasi di lingkungan kerja dengan baik, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,105. Indikator budaya organisasi pada PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal perusahaan mendorong karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,848.

5.2.3.2. Deskripsi Variabel *Self Efficacy* (X2)

Variabel *self efficacy* diukur menggunakan 5 indikator. Berikut adalah deskripsi tanggapan karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian mengenai variabel *self efficacy*:

Tabel 5. 11
Deskripsi Variabel *Self Efficacy* (X2)

Pernyataan		Mean Indikator	Mean Variabel
X2.1	Karyawan memiliki keyakinan diri mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.	4,067	
X2.2	Karyawan mampu menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi.	4,019	

X2.3	Karyawan memiliki keyakinan diri mampu mengurangi kegagalan dalam berkerja.	4,114	4,057
X2.4	Dalam menghadapi berbagai macam pekerjaan, Karyawan memiliki keyakinan diri mampu untuk menyelesaikannya.	4,067	
X2.5	Karyawan memiliki ketekunan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan.	4,019	

Sumber: Lampiran 6

Nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel *self efficacy* sebesar 4,057. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian memiliki *self efficacy* yang tergolong tinggi. Indikator *self efficacy* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal keyakinan diri mampu mengurangi kegagalan dalam berkerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,114. Indikator *self efficacy* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal kemampuan menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,019.

5.2.3.3. Deskripsi Variabel *Quality of Work Life* (X3)

Variabel *quality of work life* diukur menggunakan 12 indikator. Berikut adalah deskripsi tanggapan karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian mengenai variabel *quality of work life*:

Tabel 5. 12
Deskripsi Variabel *Quality Of Work Life* (X3)

Pernyataan		Mean Indikator	Mean Variabel
X3.1	Karyawan mampu berkomunikasi terbuka dalam setiap diskusi perusahaan.	3,952	3,927
X3.2	Karyawan mampu membentuk hubungan baik dengan rekan kerja.	4,057	
X3.3	Karyawan mampu memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan pencapaian perusahaan.	3,800	
X3.4	Karyawan selalu ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada setiap diskusi perusahaan.	3,657	

X3.5	Karyawan mampu menjalani pengembangan diri dengan baik.	4,067	
X3.6	Karyawan mampu menjalani pelatihan kerja dengan baik.	3,914	
X3.7	Karyawan merasa bangga dengan pencapaian perusahaan dalam suksesi pekerjaan.	3,905	
X3.8	Perusahaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan citra positif.	4,038	
X3.9	Penghargaan yang diterima oleh karyawan mampu meningkatkan prestasi kerjanya.	3,857	
X3.10	Perusahaan selalu memberikan kesejahteraan pada karyawan sesuai ukuran pekerjaan.	3,848	
X3.11	Perusahaan memberikan rasa aman pada karyawan dengan kesempatan jenjang karir yang baik.	4,057	
X3.12	Perusahaan mampu melindungi karyawan dengan pemeliharaan kesehatan dalam bekerja.	3,971	

Sumber: Lampiran 6

Nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel *quality of work life* sebesar 3,927. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian memiliki *quality of work life* yang tergolong tinggi. Indikator *quality of work life* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal kemampuan karyawan menjalani pengembangan diri dengan baik, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,067. Indikator *quality of work life* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada setiap diskusi perusahaan, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,657.

5.2.3.4. Deskripsi Variabel Kejenuhan Kerja (Z)

Variabel kejenuhan kerja diukur menggunakan 6 indikator. Berikut adalah deskripsi tanggapan karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian mengenai variabel kejenuhan kerja:

Tabel 5. 13
Deskripsi Variabel Kejenuhan Kerja (Z)

Pernyataan		Mean Indikator	Mean Variabel
Z.1	Karyawan mengalami kejenuhan berkepanjangan dengan pekerjaan saat ini.	3,010	2,902
Z.2	Karyawan merasa tidak bersemangat ketika bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja.	2,743	
Z.3	Karyawan selalu menarik diri untuk berhubungan dengan diskusi kerja.	3,048	
Z.4	Karyawan merasa harus menjaga jarak dengan rekan kerja tim.	2,876	
Z.5	Karyawan mengalami kecemasan saat berkompetisi dengan rekan kerja yang membuat kinerja memburuk.	2,810	
Z.6	Karyawan merasa kehilangan rasa percaya diri dalam bekerja.	2,924	

Sumber: Lampiran 6

Nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kejenuhan kerja sebesar 2,902. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian memiliki kejenuhan kerja yang tergolong moderat. Indikator kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan menarik diri untuk berhubungan dengan diskusi kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,048. Indikator kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan merasa tidak bersemangat ketika bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 2,743.

5.2.3.5. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan 12 indikator. Berikut adalah deskripsi tanggapan karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian mengenai variabel kinerja karyawan:

Tabel 5. 14
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan		Mean Indikator	Mean Variabel
Y.1	Karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam kondisi pandemi covid-19.	4,038	3,921
Y.2	Dalam kondisi pandemi covid-19, karyawan tetap mampu memberikan kontribusi dalam memajukan kinerja perusahaan.	3,971	
Y.3	Karyawan tetap mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan meski dalam kondisi pandemi covid-19.	3,867	
Y.4	Karyawan memiliki efektivitas kerja yang baik walaupun dalam kondisi pandemi covid-19.	3,971	
Y.5	Pada kondisi pandemi covid-19, karyawan tetap mampu menggunakan waktu kerja dengan efisien.	3,952	
Y.6	Karyawan selalu menyelesaikan aktivitas pekerjaan tepat waktu walaupun dalam kondisi pandemi covid-19.	3,914	
Y.7	Pada kondisi pandemi covid-19, karyawan selalu menggunakan biaya perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	3,676	
Y.8	Karyawan selalu memperoleh kemajuan hasil setiap hari walaupun dalam kondisi pandemi covid-19.	3,829	
Y.9	Karyawan selalu bekerja dengan baik di bawah pengawasan manajemen meskipun dalam kondisi pandemi covid-19.	3,981	
Y.10	Dalam kondisi pandemi covid-19, karyawan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.	3,924	

Y.11	Karyawan selalu berpartisipasi dalam kerja sama tim walaupun dalam kondisi pandemi covid-19.	3,990	
Y.12	Dalam kondisi pandemic covid-19, karyawan mampu mengambil inisiatif dalam bekerja.	3,943	

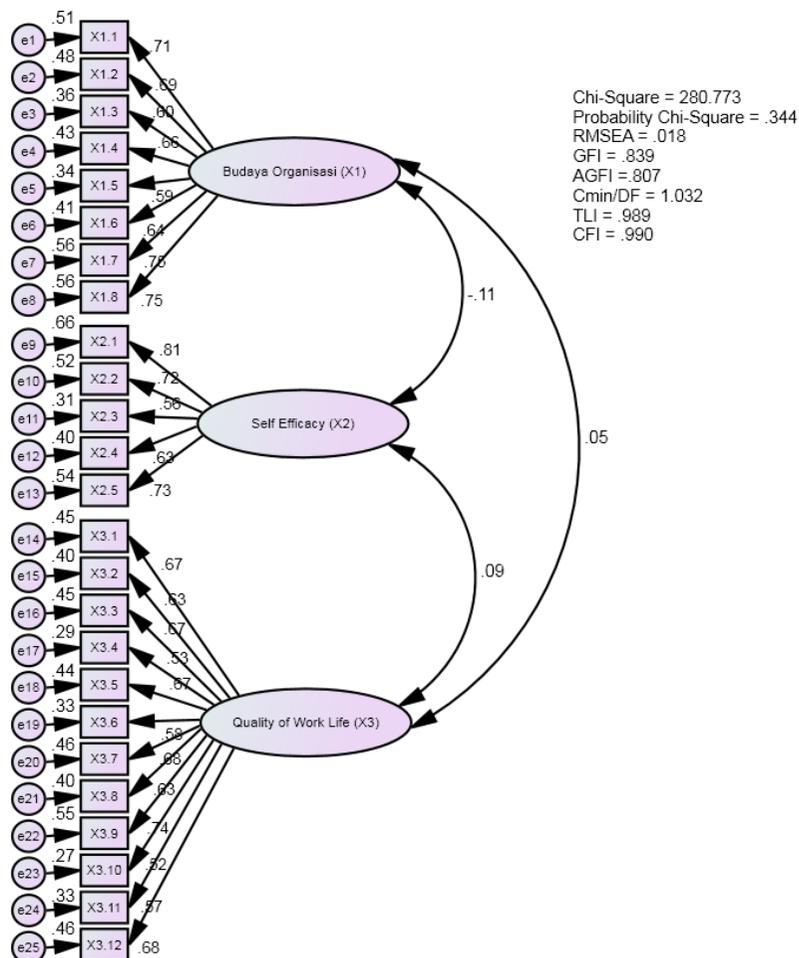
Sumber: Lampiran 6

Nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 3,921. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden penelitian memiliki kinerja yang tergolong tinggi. Indikator kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,038. Indikator kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan selalu menggunakan biaya perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,676.

5.2.4. Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model Analysis*)

Pada analisis model pengukuran (*measurement model analysis*) akan dilakukan *confirmatory factor analysis* (CFA). CFA berfungsi untuk mengidentifikasi apakah indikator telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) yaitu indikator-indikator telah memiliki undimensionalitas (satu kesatuan) dalam menjelaskan variabel yang diukur. Indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila indikator tersebut memiliki nilai *standardized regression weight* (λ / *factor loading*) $\geq 0,50$.

Hasil CFA pada variabel eksogen dengan menggunakan software AMOS 20 adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1
Hasil CFA Pada Variabel Eksogen
 (Sumber: Lampiran 8)

Gambar 5.1 menunjukkan nilai *probability Chi-Square* lebih besar dari 0,05, RMSEA kurang dari 0,08, GFI dan AGFI mendekati 0,90, Cmin/DF kurang dari 2,00, TLI lebih dari 0,90 dan CFI lebih dari 0,90. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel eksogen budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* yang dibentuk oleh indikator-indikatornya telah sesuai (*fit*) dengan data. Hasil perhitungan *factor loading* untuk setiap indikator pada variabel budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* dapat dilihat pada Tabel 5.15 berikut:

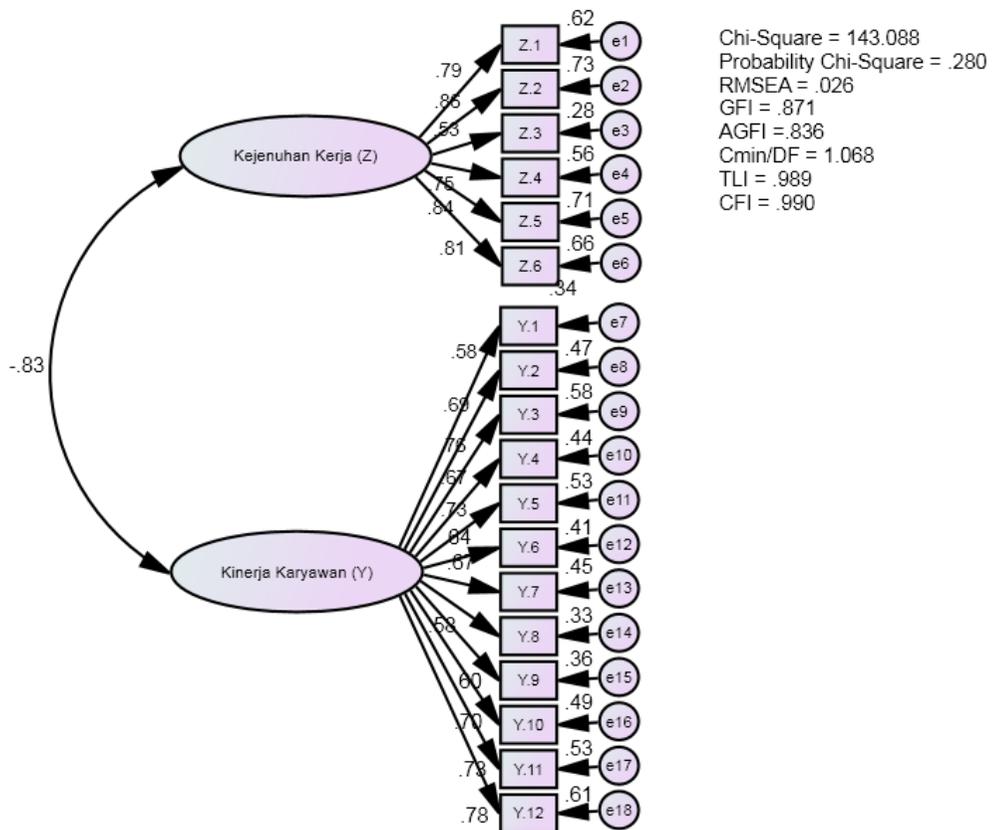
Tabel 5. 15
Nilai Factor Loading Variabel Eksogen

Variabel Eksogen	Indikator	<i>Factor Loading</i>
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,711
	X1.2	0,689
	X1.3	0,603
	X1.4	0,657
	X1.5	0,587
	X1.6	0,637
	X1.7	0,749
	X1.8	0,751
<i>Self Efficacy</i> (X2)	X2.1	0,811
	X2.2	0,722
	X2.3	0,558
	X2.4	0,634
	X2.5	0,734
<i>Quality of Work Life</i> (X3)	X3.1	0,671
	X3.2	0,632
	X3.3	0,671
	X3.4	0,534
	X3.5	0,666
	X3.6	0,577
	X3.7	0,678
	X3.8	0,634
	X3.9	0,743
	X3.10	0,523
	X3.11	0,571
	X3.12	0,677

Sumber: Lampiran 8

Pada Tabel 5.15 menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dalam membentuk variabel budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life*, dan dapat digunakan untuk membangun model.

Hasil CFA pada variabel endogen dengan menggunakan software AMOS 20 adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2
Hasil CFA Pada Variabel Endogen

(Sumber: Lampiran 8)

Gambar 5.2 menunjukkan nilai *probability Chi-Square* lebih besar dari 0,05, RMSEA kurang dari 0,08, GFI dan AGFI mendekati 0,90, Cmin/DF kurang dari 2,00, TLI lebih dari 0,90 dan CFI lebih dari 0.90. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel endogen kejenuhan kerja dan kinerja karyawan yang dibentuk oleh indikator-indikatornya telah sesuai (*fit*) dengan data. Hasil perhitungan *factor loading* untuk setiap indikator pada variabel kejenuhan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5. 16
Nilai Factor Loading Variabel Endogen

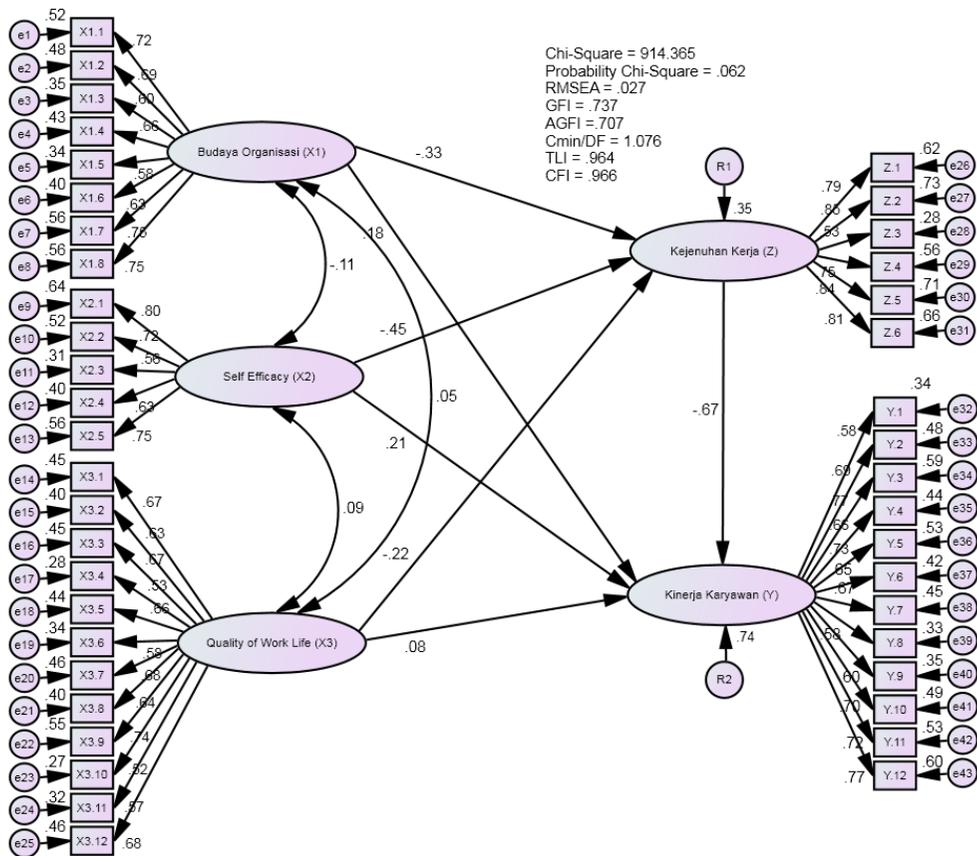
Variabel Eksogen	Indikator	<i>Factor Loading</i>
Kejenuhan Kerja (Z)	Z.1	0,789
	Z.2	0,856
	Z.3	0,525
	Z.4	0,745
	Z.5	0,840
	Z.6	0,813
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,582
	Y.2	0,687
	Y.3	0,765
	Y.4	0,666
	Y.5	0,731
	Y.6	0,642
	Y.7	0,669
	Y.8	0,578
	Y.9	0,598
	Y.10	0,701
	Y.11	0,728
	Y.12	0,778

Sumber: Lampiran 8

Pada Tabel 5.16 menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel kejenuhan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dalam membentuk variabel kejenuhan kerja dan kinerja karyawan, dan dapat digunakan untuk membangun model.

5.2.5. Analisis Model Struktural (*Structural Equation Modeling*)

Setelah dilakukan analisis model pengukuran (*measurement model analysis*) dan telah dinyatakan semua indikator valid, tahap selanjutnya adalah analisis model struktural atau disebut *structural equation modeling* (SEM). Analisis model struktural berfungsi untuk memastikan model telah sesuai (*fit*) dengan data dan menguji hipotesis pengaruh antar variabel yang diteliti. Estimasi yang digunakan dalam analisis model struktural adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Hasil analisis estimasi model struktural dengan AMOS 20 disajikan pada Gambar 5.3 berikut:



Gambar 5.3
Full Structural Model
 (Sumber: Lampiran 9)

5.2.6. Uji Asumsi SEM

5.2.6.1. Uji Normalitas

Analisis SEM mensyaratkan sebaran data berdistribusi normal. Kenormalan distribusi data dievaluasi melalui nilai *skewness* dan *kurtosis*. Jika nilai *c.r skewness* dan *kurtosis* masing-masing indikator, serta nilai *c.r multivariate* berada pada rentang -2,58 hingga +2,58, maka distribusi data adalah normal. Berikut adalah hasil uji normalitas yang dihasilkan AMOS 20:

Tabel 5.17
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1	3,000	5,000	0,007	0,027	0,087	0,183
X1.2	2,000	5,000	-0,061	-0,256	-0,188	-0,392

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.3	3,000	5,000	0,087	0,365	0,730	1,527
X1.4	3,000	5,000	-0,036	-0,151	0,070	0,146
X1.5	3,000	5,000	0,148	0,620	0,556	1,163
X1.6	3,000	5,000	-0,005	-0,022	-0,083	-0,174
X1.7	3,000	5,000	0,018	0,075	0,499	1,043
X1.8	3,000	5,000	0,016	0,066	-0,159	-0,332
X2.1	3,000	5,000	-0,016	-0,066	-0,159	-0,332
X2.2	3,000	5,000	0,003	0,013	0,088	0,184
X2.3	3,000	5,000	-0,060	-0,250	-0,355	-0,742
X2.4	3,000	5,000	0,174	0,727	1,151	2,407
X2.5	3,000	5,000	-0,003	-0,011	-0,083	-0,174
X3.1	3,000	5,000	-0,001	-0,005	0,000	-0,001
X3.2	3,000	5,000	0,011	0,046	0,086	0,179
X3.3	3,000	5,000	-0,101	-0,421	-0,112	-0,233
X3.4	2,000	5,000	-0,368	-1,541	0,089	0,186
X3.5	3,000	5,000	-0,032	-0,132	-0,301	-0,630
X3.6	3,000	5,000	-0,036	-0,151	0,169	0,354
X3.7	3,000	5,000	-0,105	-0,441	0,459	0,960
X3.8	3,000	5,000	0,057	0,237	0,742	1,551
X3.9	3,000	5,000	-0,088	-0,367	0,125	0,261
X3.10	3,000	5,000	-0,069	-0,290	0,037	0,078
X3.11	3,000	5,000	0,011	0,046	0,086	0,179
X3.12	3,000	5,000	0,008	0,032	-0,161	-0,338
Z.1	2,000	4,000	-0,014	-0,060	-1,091	-2,281
Z.2	1,000	4,000	0,223	0,935	-0,849	-1,776
Z.3	2,000	4,000	0,001	0,005	0,000	-0,001
Z.4	1,000	5,000	0,106	0,445	-0,552	-1,155
Z.5	1,000	4,000	0,004	0,017	-0,984	-2,057
Z.6	2,000	4,000	0,122	0,509	-1,165	-2,436
Y.1	3,000	5,000	0,020	0,085	0,278	0,582
Y.2	3,000	5,000	0,014	0,060	-0,306	-0,641
Y.3	3,000	5,000	0,065	0,273	-0,350	-0,732
Y.4	3,000	5,000	-0,034	-0,143	0,617	1,290

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y.5	3,000	5,000	-0,001	-0,005	0,000	-0,001
Y.6	3,000	5,000	-0,167	-0,699	0,829	1,734
Y.7	2,000	5,000	-0,407	-1,701	0,003	0,005
Y.8	3,000	5,000	-0,094	-0,392	0,008	0,017
Y.9	3,000	5,000	-0,010	-0,041	0,281	0,587
Y.10	3,000	5,000	-0,017	-0,071	0,083	0,173
Y.11	3,000	5,000	0,003	0,011	-0,162	-0,339
Y.12	3,000	5,000	0,074	0,310	-0,888	-1,857
Multivariate					12,476	1,028

Sumber : Lampiran 9

Hasil evaluasi normalitas pada Tabel 5.17 menunjukkan bahwa nilai *c.r skewness* dan *kurtosis* semua indikator berada pada rentang -2,58 hingga +2,58. Nilai *c.r multivariate* sebesar 1,028 juga berada pada rentang -2,58 hingga +2,58. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa data penelitian telah berdistribusi normal baik secara *univariate* maupun secara *multivariate*.

5.2.6.2. Uji Outlier

Analisis SEM mensyaratkan data tidak mengandung *outlier* baik secara *univariate* maupun secara *multivariate*. *Outlier* menjelaskan adanya kasus (subjek) yang memberikan skor sangat berbeda dengan reratanya. Pendeteksian adanya *univariate outlier* dilakukan dengan menggunakan nilai *z-score* yang dihasilkan program SPSS 20. Suatu kasus (subjek) dikatakan sebagai *univariate outlier* jika memiliki nilai *z-score* di luar rentang -3 hingga +3. Berikut hasil uji *univariate outlier*:

Tabel 5. 18
Hasil Uji Univariate Outlier

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	105	-1,820	1,686	,000	1,000
Zscore(X1.2)	105	-2,855	1,781	,000	1,000
Zscore(X1.3)	105	-2,050	1,828	,000	1,000
Zscore(X1.4)	105	-1,581	1,989	,000	1,000
Zscore(X1.5)	105	-2,135	1,730	,000	1,000
Zscore(X1.6)	105	-1,887	1,559	,000	1,000
Zscore(X1.7)	105	-1,899	1,828	,000	1,000
Zscore(X1.8)	105	-1,575	1,800	,000	1,000

Zscore(X2.1)	105	-1,800	1,575	,000	1,000
Zscore(X2.2)	105	-1,783	1,717	,000	1,000
Zscore(X2.3)	105	-1,828	1,453	,000	1,000
Zscore(X2.4)	105	-2,196	1,922	,000	1,000
Zscore(X2.5)	105	-1,733	1,668	,000	1,000
Zscore(X3.1)	105	-1,647	1,812	,000	1,000
Zscore(X3.2)	105	-1,858	1,657	,000	1,000
Zscore(X3.3)	105	-1,470	2,205	,000	1,000
Zscore(X3.4)	105	-2,684	2,175	,000	1,000
Zscore(X3.5)	105	-1,752	1,533	,000	1,000
Zscore(X3.6)	105	-1,642	1,950	,000	1,000
Zscore(X3.7)	105	-1,712	2,072	,000	1,000
Zscore(X3.8)	105	-2,006	1,859	,000	1,000
Zscore(X3.9)	105	-1,574	2,098	,000	1,000
Zscore(X3.10)	105	-1,539	2,092	,000	1,000
Zscore(X3.11)	105	-1,858	1,657	,000	1,000
Zscore(X3.12)	105	-1,631	1,726	,000	1,000
Zscore(Z.1)	105	-1,388	1,362	,000	1,000
Zscore(Z.2)	105	-2,256	1,627	,000	1,000
Zscore(Z.3)	105	-1,812	1,647	,000	1,000
Zscore(Z.4)	105	-2,366	2,678	,000	1,000
Zscore(Z.5)	105	-2,114	1,391	,000	1,000
Zscore(Z.6)	105	-1,244	1,449	,000	1,000
Zscore(Y.1)	105	-1,876	1,738	,000	1,000
Zscore(Y.2)	105	-1,588	1,681	,000	1,000
Zscore(Y.3)	105	-1,431	1,872	,000	1,000
Zscore(Y.4)	105	-1,842	1,951	,000	1,000
Zscore(Y.5)	105	-1,647	1,812	,000	1,000
Zscore(Y.6)	105	-1,821	2,162	,000	1,000
Zscore(Y.7)	105	-2,264	1,788	,000	1,000
Zscore(Y.8)	105	-1,520	2,149	,000	1,000
Zscore(Y.9)	105	-1,769	1,838	,000	1,000
Zscore(Y.10)	105	-1,630	1,899	,000	1,000
Zscore(Y.11)	105	-1,661	1,693	,000	1,000
Zscore(Y.12)	105	-1,364	1,530	,000	1,000
Valid N (listwise)	105				

Sumber : Lampiran 7

Dari Tabel 5.18 diketahui pada masing-masing indikator penelitian tidak terdapat kasus (subjek) yang memiliki *z-score* di luar rentang -3 hingga +3, ditunjukkan dengan nilai minimum dan maksimum *z-score* masing-masing indikator yang berada dalam rentang -3 hingga +3. Hasil ini menyimpulkan bahwa data penelitian tidak mengandung *univariate outlier*.

Pendeteksian adanya *multivariate outlier* dilakukan dengan menggunakan uji *Mahalanobis Distance* AMOS 20 yang menunjukkan seberapa jauh jarak sebuah data dari pusat titik tertentu. Sebuah kasus (subjek) dinyatakan *multivariate outlier* bila memiliki *Mahalanobis d-squared* melebihi *chi square* tabel pada *df* (jumlah indikator) dan α (0,001). Berikut hasil uji *multivariate outlier*:

Tabel 5. 19
Hasil Uji Multivariate Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
73	62,234	0,029	0,954
9	61,257	0,035	0,885
54	56,717	0,078	0,991
10	55,909	0,090	0,987
94	55,408	0,097	0,979
69	55,397	0,097	0,949
14	54,976	0,104	0,930
50	54,592	0,111	0,906
88	54,565	0,111	0,838
47	53,568	0,130	0,888
102	52,442	0,153	0,941
103	52,264	0,157	0,915
1	52,232	0,158	0,865
42	51,896	0,166	0,848
92	51,536	0,174	0,837
:	:	:	:
:	:	:	:
5	31,190	0,910	0,155
39	29,450	0,943	0,436

Sumber : Lampiran 9

Nilai *chi square* tabel pada *df*=43 dan α =0,001 (=CHIINV(0,001;43)) sebesar 77,419. Dari Tabel 14 diketahui nilai *Mahalanobis d-squared* maksimum yang dihasilkan AMOS 20 sebesar 62,234, nilai tersebut lebih kecil daripada nilai *chi*

square tabel. Hasil ini menyimpulkan bahwa tidak ada kasus (subjek) yang dinyatakan sebagai *multivariate outlier*.

5.2.7. Uji Kesesuaian Model

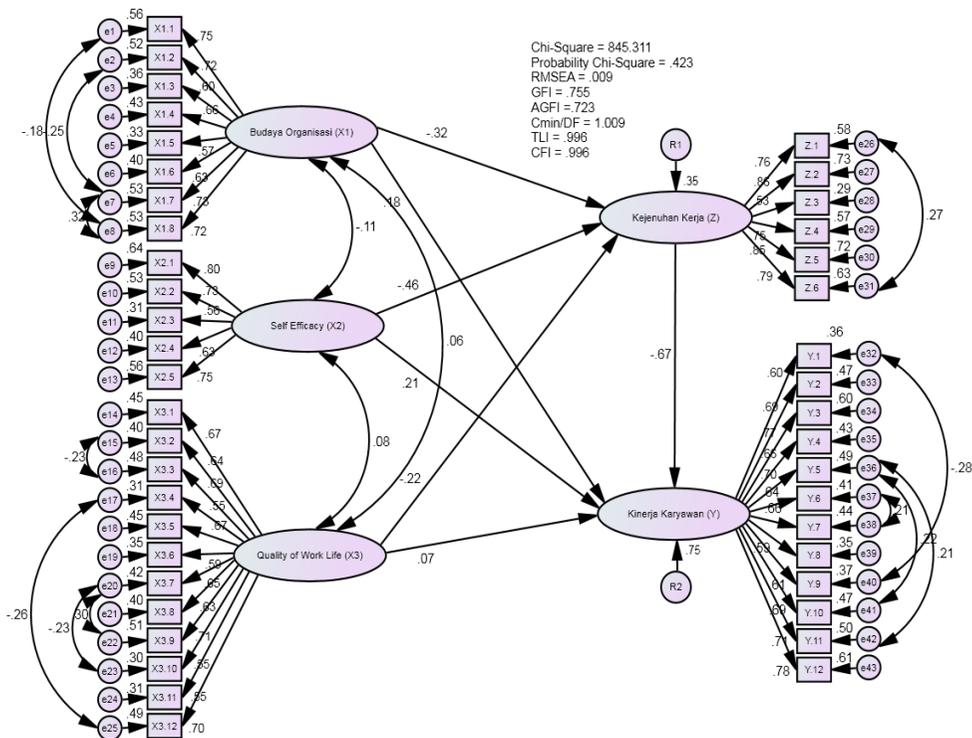
Setelah asumsi yang melandasi analisis SEM telah terpenuhi, selanjutnya dilakukan uji kesesuaian model untuk memastikan model telah sesuai (*fit*) dengan data, sehingga nantinya model bisa digunakan untuk pengujian hipotesis. Berikut hasil perhitungan nilai indeks-indeks *goodness of fit* yang dihasilkan model struktural:

Tabel 5. 20
Nilai *Goodness of Fit* dan *Cut Off Value Structural Model*

Kriteria	Hasil Uji Model	Nilai Kritis	Keterangan
Probability Chi-Square	0,062	$\geq 0,05$	Fit
Cmin/DF	1,076	$\leq 2,00$	Fit
RMSEA	0,027	$\leq 0,08$	Fit
GFI	0,737	$\geq 0,90$	Tidak Fit
AGFI	0,707	$\geq 0,90$	Tidak Fit
TLI	0,964	$\geq 0,95$	Fit
CFI	0,966	$\geq 0,95$	Fit

Sumber : Lampiran 9

Hasil perhitungan menunjukkan masih terdapat 2 kriteria *goodness of fit* yang tidak memenuhi indeks yang direkomendasikan. Selanjutnya akan dilanjutkan modifikasi model berdasarkan *modification indices* yang dihasilkan AMOS 20. Berikut adalah model struktural yang telah dimodifikasi:



Gambar 5.4
Full Structural Model Modification
 (Sumber: Lampiran 10)

Berikut hasil perhitungan nilai indeks-indeks *goodness of fit* yang dihasilkan model struktural modifikasi:

Tabel 5.21
Nilai Goodness of Fit dan Cut off Value Structural Model Modification

Kriteria	Hasil Uji Model	Nilai Kritis	Keterangan
Probability Chi-Square	0,423	≥ 0,05	Fit
Cmin/DF	1,009	≤ 2,00	Fit
RMSEA	0,009	≤ 0,08	Fit
GFI	0,755	≥ 0,90	Marginal Fit
AGFI	0,723	≥ 0,90	Tidak Fit
TLI	0,996	≥ 0,95	Fit
CFI	0,996	≥ 0,95	Fit

Sumber : Lampiran 10

Hasil modifikasi model menunjukkan *goodness of fit* yang lebih baik dengan 5 kriteria tergolong *fit* (Probability Chi-Square, Cmin/DF, RMSEA, TLI, CFI) dan 1 kriteria tergolong marginal (mendekati) *fit* (GFI). Dengan demikian model struktural modifikasi layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut.

5.2.8. Evaluasi Reliabilitas

Didalam SEM, reliabilitas model diperiksa menggunakan *construct reliability*. Suatu model dikatakan reliabel bilamana nilai *construct reliability* setiap variabel/konstruk lebih besar dari 0,70. Hasil dari pengujian *construct reliability* pada variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.22 di bawah ini.

Tabel 5. 22

Construct Reliability Variabel Penelitian (*Structural Model Modification*)

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i> (FL)	(FL) ²	Error (1-FL ²)	<i>Construct Reliability</i>
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,746	0,557	0,443	0,870
	X1.2	0,722	0,521	0,479	
	X1.3	0,600	0,360	0,640	
	X1.4	0,659	0,434	0,566	
	X1.5	0,572	0,327	0,673	
	X1.6	0,632	0,399	0,601	
	X1.7	0,727	0,529	0,471	
	X1.8	0,725	0,526	0,474	
<i>Self Efficacy</i> (X2)	X2.1	0,797	0,635	0,365	0,823
	X2.2	0,725	0,526	0,474	
	X2.3	0,556	0,309	0,691	
	X2.4	0,629	0,396	0,604	
	X2.5	0,752	0,566	0,434	
<i>Quality of Work Life</i> (X3)	X3.1	0,673	0,453	0,547	0,890
	X3.2	0,636	0,404	0,596	
	X3.3	0,694	0,482	0,518	
	X3.4	0,552	0,305	0,695	
	X3.5	0,672	0,452	0,548	
	X3.6	0,588	0,346	0,654	
	X3.7	0,652	0,425	0,575	
	X3.8	0,633	0,401	0,599	

	X3.9	0,711	0,506	0,494	
	X3.10	0,547	0,299	0,701	
	X3.11	0,554	0,307	0,693	
	X3.12	0,700	0,490	0,510	
Kejenuhan Kerja (Z)	Z.1	0,765	0,585	0,415	0,893
	Z.2	0,856	0,733	0,267	
	Z.3	0,535	0,286	0,714	
	Z.4	0,752	0,566	0,434	
	Z.5	0,848	0,719	0,281	
	Z.6	0,792	0,627	0,373	
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,602	0,362	0,638	0,910
	Y.2	0,689	0,475	0,525	
	Y.3	0,774	0,599	0,401	
	Y.4	0,659	0,434	0,566	
	Y.5	0,703	0,494	0,506	
	Y.6	0,644	0,415	0,585	
	Y.7	0,661	0,437	0,563	
	Y.8	0,588	0,346	0,654	
	Y.9	0,609	0,371	0,629	
	Y.10	0,687	0,472	0,528	
	Y.11	0,710	0,504	0,496	
	Y.12	0,779	0,607	0,393	

Sumber : Lampiran 10, diolah

Pada Tabel 5.22 menunjukkan bahwa variabel penelitian yang terdiri dari budaya organisasi, *self efficacy*, *quality of work life*, kejenuhan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70, sehingga disimpulkan variabel-variabel tersebut handal atau reliabel dalam menyusun model yang dikembangkan pada penelitian ini.

5.2.9. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat hasil *regression weight* dan *standardized regression weight* model persamaan struktural modifikasi yang dihasilkan AMOS 20. Dikatakan terdapat pengaruh signifikan jika nilai CR > 1,96 serta *p-value* < 0,05 ($\alpha=5\%$). Berikut adalah hasil pengujian hipotesis:

Tabel 5. 23
Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Kausalitas	Std. Estimasi	CR	p-value	Keterangan
H ₁	Budaya Organisasi (X1) → Kejenuhan Kerja (Z)	-0,319	3,083	0,002	Signifikan
H ₂	Self Efficacy (X2) → Kejenuhan Kerja (Z)	-0,455	4,044	0,000	Signifikan
H ₃	Quality of Work Life (X3) → Kejenuhan Kerja (Z)	-0,218	2,209	0,027	Signifikan
H ₄	Kejenuhan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,675	4,918	0,000	Signifikan
H ₅	Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,177	2,201	0,028	Signifikan
H ₆	Self Efficacy (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,212	2,345	0,019	Signifikan
H ₇	Quality of Work Life (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0,074	1,043	0,297	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 10

Dari Tabel 5.23 diatas hipotesis menyatakan bahwa:

1. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kejenuhan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar 3,083 lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah negatif sebesar -0,319, artinya semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin rendah kejenuhan kerja pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama yang menduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja, dapat diterima (**H₁ diterima**).

2. Pengaruh variabel *self efficacy* terhadap kejenuhan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar 4,044 lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah negatif sebesar -0,455, artinya semakin tinggi *self efficacy*, maka semakin rendah kejenuhan kerja pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua yang menduga *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja, dapat diterima (**H₂ diterima**).
3. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kejenuhan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar 2,209 lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah negatif sebesar -0,218, artinya semakin tinggi *quality of work life*, maka semakin rendah kejenuhan kerja pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga yang menduga *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan kerja, dapat diterima (**H₃ diterima**).
4. Pengaruh variabel kejenuhan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar 4,918 lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah negatif sebesar -0,675, artinya semakin tinggi kejenuhan kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, sebaliknya semakin rendah kejenuhan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis keempat yang menduga kejenuhan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat diterima (**H₄ diterima**).
5. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar 2,201 lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,028 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,177, artinya semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis kelima yang menduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat diterima (**H₅ diterima**).
6. Pengaruh variabel *self efficacy* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar 2,345 lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,212, artinya semakin tinggi *self efficacy*, maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis keenam yang menduga *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat diterima (**H₆ diterima**).

7. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR sebesar 1,043 lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,297 lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,074, namun tidak signifikan, hal ini berarti *quality of work life* yang semakin tinggi, tidak meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketujuh yang menduga *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tidak dapat diterima (**H₇ ditolak**).

5.2.10. R-Square

R-Square menunjukkan seberapa besar variabel eksogen dapat menjelaskan variasi perubahan variabel endogen. Berikut adalah nilai R-Square yang dihasilkan:

Tabel 5. 24
Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai R-Square
Kejenuhan Kerja (Z)	0,348
Kinerja Karyawan (Y)	0,752

Sumber : Lampiran 10

Dari Tabel 5.24 diketahui nilai R-Square untuk kejenuhan kerja sebesar 0,348 memiliki arti bahwa prosentase besarnya kejenuhan kerja yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* adalah sebesar 34,8%, sisanya sebesar 65,2% dijelaskan faktor lain yang tidak diteliti.

Nilai R-Square untuk kinerja karyawan sebesar 0,752 memiliki arti bahwa prosentase besarnya kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, *self efficacy*, *quality of work life* dan kejenuhan kerja adalah sebesar 75,2%, sisanya sebesar 24,8% dijelaskan faktor lain yang tidak diteliti.

5.2.11. Direct Effect dan Indirect Effect

Berikut adalah besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan dan besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi, *self efficacy* dan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan melalui kejenuhan kerja:

Tabel 5. 25
Direct Effect dan Indirect Effect

Pengaruh	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i> Melalui Kejenuhan Kerja (Z)
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,177	$-0,319 \times -0,675 = 0,215$
<i>Self Efficacy</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,212	$-0,455 \times -0,675 = 0,307$
<i>Quality of Work Life</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0,074	$-0,218 \times -0,675 = 0,147$

Sumber : Lampiran 10

Besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kejenuhan kerja sebesar 0,215 lebih besar daripada pengaruh langsung (*direct effect*) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang hanya sebesar 0,177. Hasil ini menyimpulkan bahwa kejenuhan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Hal ini berarti budaya organisasi yang semakin tinggi, akan menurunkan kejenuhan kerja, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo.

Besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui kejenuhan kerja sebesar 0,307 lebih besar daripada pengaruh langsung (*direct effect*) *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yang hanya sebesar 0,212. Hasil ini menyimpulkan bahwa kejenuhan kerja dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Hal ini berarti *self efficacy* yang semakin tinggi, akan menurunkan kejenuhan kerja, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo.

Besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *quality of work life* terhadap kinerja karyawan melalui kejenuhan kerja sebesar 0,147 lebih besar daripada pengaruh langsung (*direct effect*) *quality of work life* terhadap kinerja karyawan yang hanya sebesar 0,074. Hasil ini menyimpulkan bahwa kejenuhan kerja dapat memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Hal ini berarti *quality of work life* yang semakin tinggi, akan menurunkan kejenuhan kerja, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo.

5.3 Pembahasan

5.3.1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kejenuhan Kerja

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel budaya organisasi tergolong kuat dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3.998 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator budaya organisasi yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal perusahaan mendorong karyawan untuk beradaptasi di lingkungan kerja dengan baik, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,105. Kemudian, indikator budaya organisasi yang dipersepsikan paling rendah dalam hal perusahaan mendorong karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,848. Sedangkan, variabel kejenuhan kerja tergolong moderat dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kejenuhan kerja sebesar 2.902 berada pada interval $\geq 2.60 - 3.40$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan menarik diri untuk berhubungan dengan diskusi kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi sebesar 3,048. Kemudian, indikator kejenuhan kerja yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan merasa tidak bersemangat ketika bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden terendah sebesar 2,743.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel budaya organisasi yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.751) adalah misi dan indikator variabel kejenuhan kerja yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.856) adalah *exhaustion*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap variabel kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin rendah kejenuhan kerja pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Budaya organisasi dianggap bermakna oleh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana semakin lama masa kerja dan semakin tinggi pendidikan akhir karyawan maka akan mempengaruhi pemahaman budaya organisasinya. Sehingga kejenuhan kerja karyawan semakin rendah.

5.3.2. Pengaruh Variabel *Self Efficacy* terhadap Kejenuhan Kerja

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel *self efficacy* tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel *self efficacy* sebesar 4.057 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator *self efficacy*

yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal keyakinan diri mampu mengurangi kegagalan dalam berkerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,114. Kemudian, indikator *self efficacy* yang dipersepsikan paling rendah dalam hal kemampuan menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,019. Sedangkan, variabel kejenuhan kerja tergolong moderat dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kejenuhan kerja sebesar 2.902 berada pada interval $\geq 2.60 - 3.40$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan menarik diri untuk berhubungan dengan diskusi kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi sebesar 3,048. Kemudian, indikator kejenuhan kerja yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan merasa tidak bersemangat ketika bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden terendah sebesar 2,743.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel *self efficacy* yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.811) adalah *magnitude/level* dan indikator variabel kejenuhan kerja memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.856) adalah *exhaustion*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh negatif namun signifikan terhadap variabel kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Semakin tinggi *self efficacy*, maka semakin rendah kejenuhan kerja pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. *Self efficacy* dianggap bermakna oleh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana semakin lama masa kerja dan semakin tinggi pendidikan akhir karyawan maka akan mempengaruhi *self efficacy* karyawan. Sehingga kejenuhan kerja karyawan semakin rendah.

5.3.3. Pengaruh Variabel *Quality of Work Life* terhadap Kejenuhan Kerja

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel *quality of work life* tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel *quality of work life* sebesar 3.927 yang berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator *quality of work life* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal kemampuan karyawan menjalani pengembangan diri dengan baik, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,067. Kemudian, indikator *quality of work life* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada setiap diskusi perusahaan, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,657. Sedangkan, variabel kejenuhan kerja tergolong moderat dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada

variabel kejenuhan kerja sebesar 2.902 berada pada interval $\geq 2.60 - 3.40$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan menarik diri untuk berhubungan dengan diskusi kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi sebesar 3,048. Kemudian, indikator kejenuhan kerja yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan merasa tidak bersemangat ketika bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden terendah sebesar 2,743.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel *quality of work life* yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.743) adalah kompensasi yang seimbang dan indikator variabel kejenuhan kerja yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.856) adalah *exhaustion*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel *quality of work life* berpengaruh negatif namun signifikan terhadap variabel kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Semakin tinggi *quality of work life*, maka semakin rendah kejenuhan kerja pada karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. *Quality of work life* dianggap bermakna oleh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana semakin lama masa kerja dan semakin tinggi pendidikan akhir karyawan maka akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Sehingga kejenuhan kerja karyawan semakin rendah.

5.3.4. Pengaruh Variabel Kejenuhan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel kejenuhan kerja tergolong moderat dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kejenuhan kerja sebesar 2.902 berada pada interval $\geq 2.60 - 3.40$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kejenuhan kerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan menarik diri untuk berhubungan dengan diskusi kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi sebesar 3,048. Kemudian, indikator kejenuhan kerja yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan merasa tidak bersemangat ketika bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden terendah sebesar 2,743. Sedangkan, variabel kinerja karyawan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 3.921 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,038. Kemudian, indikator kinerja karyawan yang dipersepsikan paling rendah dalam

hal karyawan selalu menggunakan biaya perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,676.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel kejenuhan kerja yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.856) adalah *exhaustion* dan indikator variabel kinerja karyawan yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.778) adalah *interpersonal impact*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel kejenuhan kerja berpengaruh negatif namun signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Semakin tinggi kejenuhan kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Kejenuhan kerja dianggap tidak bermakna oleh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana semakin lama masa kerja karyawan maka akan mempengaruhi kejenuhan kerja karyawan karna pekerjaan yang berulang-ulang dan tidak variatif. Sehingga kinerja karyawan semakin rendah.

5.3.5. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel budaya organisasi tergolong kuat dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3.998 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator budaya organisasi yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal perusahaan mendorong karyawan untuk beradaptasi di lingkungan kerja dengan baik, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,105. Kemudian, indikator budaya organisasi yang dipersepsikan paling rendah dalam hal perusahaan mendorong karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,848. Sedangkan, variabel kinerja karyawan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 3.921 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,038. Kemudian, indikator kinerja karyawan yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan selalu menggunakan biaya perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,676.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel budaya organisasi yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.751) adalah misi dan indikator variabel kinerja karyawan yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.778) adalah *interpersonal impact*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Semakin tinggi budaya organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Budaya organisasi dianggap bermakna oleh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana semakin lama masa kerja dan semakin tinggi pendidikan akhir karyawan maka akan mempengaruhi pemahaman budaya organisasi karyawan. Sehingga kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Hasil uji hipotesis ini juga mendukung penelitian Miftakhul Jannah, Rantesalu (2016), Sugiono (2017), Bahadur Ali Soomro (2019), Andi Pallawagau (2021), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.3.6. Pengaruh Variabel *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel *self efficacy* tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel *self efficacy* sebesar 4.057 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator *self efficacy* yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal keyakinan diri mampu mengurangi kegagalan dalam berkerja, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,114. Kemudian, indikator *self efficacy* yang dipersepsikan paling rendah dalam hal kemampuan menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,019. Sedangkan, variabel kinerja karyawan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 3.921 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,038. Kemudian, indikator kinerja karyawan yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan selalu menggunakan biaya perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,676.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel *self efficacy* yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.811) adalah *magnitude/level* dan indikator variabel kinerja karyawan yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.778) adalah *interpersonal impact*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh positif namun signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah

Metalindo. Semakin tinggi *self efficacy*, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. *Self efficacy* dianggap bermakna oleh karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo, dimana semakin lama masa kerja dan semakin tinggi pendidikan akhir karyawan maka akan mempengaruhi *self efficacy* karyawan. Sehingga kinerja karyawan akan semakin tinggi.

5.3.7. Pengaruh Variabel *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang menjadi responden dalam penelitian ini menggambarkan bahwa variabel *quality of work life* tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel *quality of work life* sebesar 3,927 yang berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator *quality of work life* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal kemampuan karyawan menjalani pengembangan diri dengan baik, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,067. Kemudian, indikator *quality of work life* karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling rendah dalam hal partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada setiap diskusi perusahaan, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,657. Sedangkan, variabel kinerja karyawan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 3,921 berada pada interval $\geq 3.40 - 4.20$. Berdasarkan deskripsi variabel, indikator kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo yang dipersepsikan paling tinggi dalam hal karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,038. Kemudian, indikator kinerja karyawan yang dipersepsikan paling rendah dalam hal karyawan selalu menggunakan biaya perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada kondisi pandemi covid-19, ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,676.

Berdasarkan hasil pengukuran *confirmatory factor analysis (CFA)* indikator variabel *quality of work life* yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.743) adalah kompensasi yang seimbang dan indikator variabel kinerja karyawan yang memiliki *lamda/factor loading* paling tinggi (0.778) adalah *interpersonal impact*.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel *quality of work life* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. *Quality of work life* yang semakin tinggi, tidak meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo. Hal ini dilatar belakangi oleh kompensasi yang diterima oleh karyawan telah diatur berdasarkan standar perusahaan. Keselamatan dan keamanan kerja karyawan juga telah terjamin. Dimana setiap karyawan memperoleh asuransi kesehatan sehingga,

perusahaan bertanggung jawab terhadap lingkup pekerjaan karyawan. Gaya komunikasi yang terbuka sehingga karyawan memiliki kesempatan secara langsung menyampaikan kritik dan saran serta konflik yang terjadi diperusahaan kepada atasan untuk mengurangi gap antar karyawan. Oleh sebab itu, perubahan *quality of work life* dalam bentuk apapun tidak akan mengubah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka, analisis hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kejenuhan kerja. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Denison (2006) serta Maslach, Schaufeli dan Leither (2008). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Kheirandish, Farahani dan Nikkhoo (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kejenuhan kerja. Namun, bertentangan dengan penelitian Farzianpour, Abbasi dan Foruoshani (2016), Putrihadiningrum, Brahmasari dan Brahmaratih (2021) serta Pujiati dan Nugroho (2018).
2. *Self efficacy* berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kejenuhan kerja. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Bandura (2005) serta Maslach, Schaufeli dan Leither (2008). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Idrus (2014) serta Apriningrum dan Lufiana (2021) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kejenuhan kerja. Namun, bertentangan dengan penelitian Alessandri et al. (2018) Septianisa dan Caninsti (2018), serta Hanafi, Widyana dan Fatmah (2021).
3. *Quality of work life* berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kejenuhan kerja. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Cascio (2006) serta Maslach, Schaufeli dan Leither (2008). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Habibah dan Lubis (2015), Ashrafi, Hossein, Khosravi, Navidian dan Ghajar (2018), Akar (2018), dan Srivastava, Misra dan Mada (2019), yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kejenuhan kerja. Namun, bertentangan dengan penelitian Salehi, Seyyed dan Farhangdoust (2019).
4. Kejenuhan kerja berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Maslach, Schaufeli dan Leither (2008) serta Bernardin dan Russel (2013). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Santoso, Hidayati dan Maria (2016), Muhammad dan Palupiningdyah (2016) yang menyatakan bahwa kejenuhan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, bertentangan dengan penelitian Imaniar dan Sularso (2016), Khustina, H (2019), serta Irawan, herlina dan Lestari (2020).

5. Budaya organisasi berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Denison (2006) serta Bernardin dan Russel (2013). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Jannah (2016), Rantesalu, Mus, Mapparenta dan Arifin (2016), Soomro dan Shah (2019), Pallawagau (2021), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, bertentangan dengan penelitian Sugiono, Brahmasari dan Ardiana (2017).
6. *Self efficacy* berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Bandura (2005) serta Bernardin dan Russel (2013). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Susilo, Brahmasari, Mujannah dan Priyawan (2019), Nusannas, Yuniarsih Disman, Mutmainnah dan Rahayu (2020) menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, bertentangan dengan penelitian Rimperdan Kawet (2014), Benna, Brahmasari dan Nugroho (2017), serta Darmawa, Brahmasari dan Brahmaratih (2019).
7. *Quality of work life* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori Cascio (2006) serta Bernardin dan Russel (2013). Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan penelitian Pratiwi, Ardiana dan Sumiati (2018), Ramawickrama (2018), Hersanti, Gunistiyo dan Rahmatika (2020), serta Komar, Brahmasari dan Nugroho (2021). Namun, mendukung penelitian Hafish dan Hariastuti (2021) yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

6.2 Saran

- 1) Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek yang berbeda dan pengambilan sampel yang lebih banyak, yang memungkinkan hasil penelitian akan berbeda.
- 2) Hasil dalam penelitian ini agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dan Kejenuhan Kerja selain pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akar, H. (2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers . *European Journal of Educational Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 169 - 180.
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W., Theodorou, A., Borgogni, L., . . . Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of Emotional Stability and Emotional Self-Efficacy Beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 91, pp. 823–851.
- Anatan, L., & Ellitan, L. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Andrew, E. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Antonioni, D. (2003). Relationship Between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 336-356.
- Apriningrum, R., & Lufiana, H. (2021). Peran Spiritual Well-Being dan Self-Efficacy terhadap Burnout pada Guru TK. *Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam*, Vol. 18, No. 1, pp. 218-227.
- Ardiana, I., Sumiati, & Pratiwi, A. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality of Work Life Terhadap Organization Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 05 No. 01, hal. 24-36.
- Ashrafi, Z., Hossein Ebrahimi, H., Khosravi, A., Navidian, A., & Ghajar, A. (2018). The Relationship Between Quality of Work Life and Burnout: A Linear Regression Structural-Equation Modeling. *Journal of Health Scope*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-7.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy – The Exercise of Control (Fifth Printing, 2002)*. New York: W.H. Freeman & Company.
- Bandura, A. (2005). *Self-Efficacy The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Benna, M. T., Brahmasari, I., & Nugroho, R. (2017). The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 6, Issue 2, pp. 49-64.

- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2013). *Human Resource Management, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2003). *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Singapore: Mc. Graw-Hill Inc.
- Brahmasari, I., & Siregar, P. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7 No. 1.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work-Life, profits. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill.
- Corsini, R. (2009). *Encyclopedia of Psychology, 2nd Edition, Vol 3*. New York: Jhon Wiley and Sons.
- Crosby, L., Borntage, C., & Caringi, J. C. (2012). Secondary traumatic stress in school personnel, *Advances in School Mental Health Promotion. Journal Pshycology*, Vol. 5(1), 38-50.
- Darmawa, W., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, And Self-Efficacy On Organizational Commitments, Ambidexterity Organizational And Performance Of Village Governments In East Nusa Tenggara Province . *Archives of Business Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 224-243.
- Denison D. R, M. (2005). Toward Of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2.
- Denison, D. (2006). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley & Son.
- Denison, D. R., & Fey, C. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, pp. 686–706.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farzianpour, F., Abbasi, M., & A.R Foruoshani, E. P. (2016). The Relationship Between Hofstede Organizational Culture and Employees Job Burnout in Hospitals of Tehran University of Medical Sciences 2014-2015. *Original Paper Mater Sociomed*, Vol. 28, No. 1, pp. 26-31.
- Feist, J., & Feis, G. J. (2008). *Theories of Personality, Sixth Edition*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2011). *Teori Kepribadian, Theories Of Personality*. Jakarta: Salemba Humanika.

- Habibah, D., & Lubis, R. (2015). Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Burnout Syndrome pada Karyawan PT. Surya Alam Permaidid Palembang. *Psikologia*, Vol. 10, No. 3, hal. 78-86.
- Hafizh, M., & Hariastuti, N. (2021). Pengaruh Quality of Work Life dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus: CV. XYZ) . *Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan I*, ISSN: 2775-5630.
- Hanafi, M., Widiana, R., & Fatmah, S. (2021). Pelatihan Efikasi Diri untuk Menurunkan Burnout pada Perawat di RSUD X di Kabupaten Bantul Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, Vol. 17, No 1, pp. 1-11.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Harsono. (2005). *Kapita Skeletal Neurologi, Edisi ke-2*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hersanti, D., Gunistiyo, & Rahmatika, D. (2020). Analisis Pengaruh Quality of Work Life, Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Karakter*, Vol. 5, No. 1.
- Idrus, S. (2014). Pengaruh Self Efficacy terhadap Burnout Pramuwisata di Nusa Tenggara Barat . *Media Bina Ilmiah*, Vol. 8, No. 6.
- Imaniar, & Sularso, R. (2016). Pengaruh Burnout terhadap Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy, dan Kinerja Dokter Muda Di Rumah Sakit dr. Soebandi . *Jurnal MAKSIPRENEUR*, Vol. 5, No. 2, hal. 46 - 56.
- Irawan, Y., Herlina, E., & Lestari, M. N. (2020). Pengaruh Kejenuhan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Pegawai Bagian Instalasi Gizi RSUD Kab. Ciamis) . *Business Management and Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 141-153.
- Jannah, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. PG Rajawali I Surabaya) . *Jurnal Ilmu Manajemen* , Vol. 4, No. 2, pp. 495-504.
- Kheirandish, M., Farahani, A., & Nikkhoo, B. (2016). The impact of Organizational Culture on employees' Job Burnout. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management* , Vol. 3, No. 2, pp. 42-56.

- Khustina, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Job Burnout terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya . *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 8, No. 6.
- Komar, I., Brahmasari, I., & Nugroho, R. (2021). Effect of Compensation, Quality of Work Life on Performance. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, Vol. 2, No. 2, PP. 25-34.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of The Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 56 (3), 331-337.
- Kreitner, & Kinicki. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behaviour, 8th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maharani, P. A. (2012). Kejenuhan Kerja (burnout) dengan kinerja Perawat dalam Pemberian Asuhan Keperawatan. *Jurnal STIKES*, Vol. 5 No. 2.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leither, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leither, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol 14 (3), 498-512.
- Muhammad, A., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening . *Management Analysis Journal*, Vol. 5, No. 3.
- Muslihudin. (2009). *Fenomena Kejenuhan (Burnout) di Kalangan Pegawai dan Cara Efektif Mengatasinya*. Bandung: Rizki Press.
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. .
- Nusannas, I. S., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J., Mutmainnah, D., & Rahayu, M. (2020). Effect Of Self-Efficacy And Employee Engagement On Employee Performance In The Covid-19 Pandemic Era (Study At A National Private Bank In Bandung . *DLSU Business & Economics Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 188-195.
- Pallawagau, A. (2021). The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar

- Tiar Raya. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 11-21.
- Pratiwi, A., Ardiana, I., & Sumiati. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality of Work Life (QWL) terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 05, No. 01, hal. 24-36.
- Prawirosentono, S. (2014). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Pujiati, T., & Nugroho, S. (2018). Budaya Organisasi Sebagai Prediksi Penyebab Burnout Syndrome pada Perawat: Studi Kasus di Rumah Sakit Pemerintah. *Jurnal Formil (Forum Ilmiah) KesMas Respati*, Vol. 3, No.1, pp. 9-14.
- Putrihadiningrum, D., Brahmasari, I., & Brahmaratih, I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Job Insecurity terhadap Burnout Karyawan Millennial di CV. Mapan Jaya Surabaya . *Jurnal Manajemen*, pp. 1-11.
- Ramawickrama, J. (2018). Quality of Work Life and Job Performance: Empirical Evidence from Station Masters Working at Sri Lanka Railways. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1.
- Rantesalu, A., Mus, A., Mapparenta, & Arifin, Z. (2016). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management*, Vol. 4, Issue 9, pp. 8-14.
- Rimper, R. R., & Kawet, L. (2014). Pengaruh Perencanaan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 2, No.4, Hal. 413-423.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi, Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Ke-10*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rokhman. (2013). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Intention dan Stres Kerja: Studi pada BMT di Kudus. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1, No.2.

- Salehi, M., Seyyed, F., & Farhangdoust, S. (2020). The Impact of Personal Characteristics, Quality of Working Life and Psychological Well-Being on Job Burnout among Iranian External Auditors . *International Journal of Organization Theory & Behavior* , Vol. 23 No. 3, pp. 189-205.
- Santoso, D., Hidayati, T., & Maria, S. (2016). Pengaruh Kejenuhan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian . *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1, No. 1.
- Santrock, J. W. (2008). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition* . San Francisco: Jossey Bass.
- Septianisa, S., & Caninsti, R. (2016). Hubungan Self Efficacy dengan Burnout pada Guru di Sekolah Dasar Inklusi. *Jurnal Psikogenesis*, Vol. 4, No.1, pp. 126-137.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Soomro, B., & Shah, N. (2019). Determining The Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance . *South Asian Journal of Business Studies* , Vol. 8 No. 3, pp. 266-282.
- Srivastava, S., Misra, R., & Mada, P. (2019). 'The Saviors are Also Humans': Understanding the Role of Quality of Work Life on Job Burnout and Job Satisfaction Relationship of Indian Doctors . *Journal of Health Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 210-229.
- Sugiono, Brahmasari, I., & Ardiana, I. (2017). The Effect of Organizational Culture. Transformational Leadership and Organizational Environment to The Organizational Commitment And Performance of Private Higher Performance in East Kalimantan Province. *The 4th Sebelas Maret International Conference on Business, Economics, and Social Sciences*, ISSN 2598-0866.
- Susilo, T., Brahmasari, I., Mujanah, S., & Priyawan, S. (2019). The Effect of Self-Efficacy, Achievement Motivation, Competence, and Training Participation on Organizational Learning and Career Development, and Its Impact on Lecturer Performance at PGRI Colleges in East Java Province . *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 8, Issue 11, Ver. I, pp. 12-21.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.

- Tika, P. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Walton, R. (1975). *Criteria for Quality of Working Life*. In L.E. Davis, A.B.Cherns and Associates (Eds.) *The Quality of Working*. New York: The Free Press, Life.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1993). *Human Resource and Personnel Management, 4th edition*. Singapore: Mc Graw – Hill International Edition. .
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja, Edisi 4*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations, 8th Edition*. New York: Pearson.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN