

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual penelitian adalah deskripsi yang memuat kaitan atau hubungan antara konsep satu dengan konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Deskripsi konseptual didapatkan dari konsep ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan penelitian. Deskripsi konseptual digunakan sebagaian landasan dalam melakukan penelitian dan dasar untuk menjelaskan atau membahas hasil penelitian.

2.1.1. Motivasi kerja

2.1.1.1. Penegetian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai proses psikologis yang menggambarkan seberapa besar usaha individu dalam bekerja, ke arah mana usaha tersebut diarahkan, serta seberapa konsisten individu mempertahankan usaha tersebut untuk mencapai tujuan pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan semangat kerja, tetapi juga terkait dengan tujuan kerja dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.

Motivasi kerja juga dipahami sebagai kondisi yang mendorong individu untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Mangkunegara (2017), motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan

pegawai agar mampu mencapai tujuan berdasarkan motif-motif yang dimilikinya. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong perilaku kerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen terhadap organisasi.

Menurut Hasibuan, M. S. P. (2019). motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan mengerahkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang dapat memengaruhi semangat, sikap, dan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

motivasi kerja memiliki peranan penting karena dapat menentukan tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap disiplin, bertanggung jawab, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya produktivitas, kurangnya loyalitas, dan rendahnya kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis yang mendorong individu untuk mengarahkan, mempertahankan, dan mengintensifkan usaha dalam

mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan semangat atau dorongan untuk bekerja, tetapi juga mencakup arah perilaku, ketekunan, serta keselarasan tindakan individu dengan tujuan organisasi. Selain itu, motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal, seperti prestasi, tanggung jawab, dan pengembangan diri, serta faktor eksternal, seperti kebijakan organisasi dan kondisi kerja, yang berfungsi sebagai faktor pendukung. Dengan demikian, motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kinerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.1.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh intensitas usaha, arah usaha, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan pekerjaan. Intensitas usaha menunjukkan seberapa besar energi yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja, arah usaha menggambarkan kesesuaian perilaku kerja dengan tujuan organisasi, sedangkan ketekunan mencerminkan kemampuan individu untuk tetap konsisten dalam berusaha meskipun menghadapi berbagai kendala. Robbins & Judge (2017), motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh tingginya semangat kerja, tetapi juga oleh kejelasan tujuan serta kemampuan individu untuk bertahan dan terus berusaha dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Mangkunegara (2017), motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai motif yang dimiliki individu, seperti kebutuhan ekonomi, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, serta kebutuhan untuk aktualisasi diri. Motif-

motif tersebut menjadi dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bekerja dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, tingkat motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan individu melalui pekerjaan yang mereka jalani.

Menurut Hasibuan, M. S. P. (2019). faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Faktor pertama berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi dan kebutuhan dasar karyawan, seperti pemberian gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja yang layak. Selain itu, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja juga menjadi hal penting karena karyawan membutuhkan rasa aman selama menjalankan pekerjaannya..

2.1.1.3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Judge (2017) terdapat tiga indikator Motivasi Kerja sebagai berikut:

1. Intensitas Usaha

Intensitas usaha menggambarkan seberapa besar energi dan semangat yang dikeluarkan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki intensitas usaha tinggi biasanya menunjukkan antusiasme yang kuat, bekerja dengan sungguh-sungguh, serta bersedia memberikan usaha ekstra untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Arah Usaha

Arah usaha menunjukkan sejauh mana usaha dan perilaku kerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Motivasi kerja dianggap efektif apabila usaha yang diberikan tidak hanya besar, tetapi juga terfokus pada pencapaian tujuan perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan pencapaian target yang telah ditentukan.

3. Ketekunan

Ketekunan mencerminkan kemampuan individu untuk mempertahankan usaha kerja secara berkelanjutan meskipun menghadapi berbagai tantangan dan tekanan. Karyawan yang memiliki ketekunan tinggi akan tetap konsisten dalam bekerja, tidak mudah menyerah, serta mampu bertahan dalam situasi kerja yang sulit.

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat empat indikator Motivasi Kerja sebagai berikut:

1. Kebutuhan Ekonomi

Dorongan individu untuk bekerja guna memperoleh pendapatan dan jaminan kesejahteraan hidup, yang diwujudkan melalui kompensasi seperti gaji, insentif, serta kepastian keamanan pekerjaan.

2. Kebutuhan Sosial

Dorongan individu untuk menjalin interaksi sosial yang baik di lingkungan kerja, diterima oleh rekan kerja dan atasan, serta memiliki rasa keterikatan dan keanggotaan dalam organisasi.

3. Kebutuhan Penghargaan

Dorongan individu untuk mendapatkan pengakuan, apresiasi, dan kepercayaan atas kontribusi serta prestasi kerja yang telah dicapai.

4. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Dorongan individu untuk mengembangkan kemampuan dan potensi diri melalui kesempatan belajar, pengembangan karier, tantangan pekerjaan, serta peluang berkreasi dan berinovasi.

Menurut Hasibuan, M. S. P. (2019). Terdapat lima indikator Motivasi Kerja sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis

Berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan seperti gaji dan fasilitas kerja.

2. Kebutuhan rasa aman

Menunjukkan adanya rasa nyaman dan aman dalam menjalankan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial

Berkaitan dengan hubungan dan kerja sama yang baik di lingkungan kerja.

4. Kebutuhan penghargaan

Adanya pengakuan atau apresiasi atas hasil kerja karyawan.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi diri.

2.1.1.4. Peran Motivasi Kerja dalam Organisasi

Motivasi kerja memiliki peran strategis dalam mendorong perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menentukan seberapa besar usaha individu, arah usaha tersebut, serta ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, motivasi membantu organisasi memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja dengan intensitas tinggi, tetapi juga terarah dan konsisten dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Selain itu, Menurut Mangkunegara (2017), motivasi kerja berperan sebagai kondisi pendorong yang menggerakkan individu untuk bertindak sesuai dengan motif dan tujuan kerja yang dimilikinya. Dalam konteks organisasi, motivasi berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kinerja, serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, disiplin, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan.

Sementara itu, Menurut Hasibuan, M. S. P. (2019), motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan semangat dan kemauan karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, motivasi juga berperan dalam meningkatkan loyalitas, kerja sama, serta kualitas hasil kerja karyawan. Dengan adanya

motivasi kerja yang baik, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2. Work-Life Integration

2.1.2.1. Pengertian Work-Life Integration

Work-life integration dapat dipahami sebagai kondisi di mana individu mengelola peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara terpadu tanpa pemisahan yang kaku antara kedua peran tersebut. Menurut Williams et al. (2016), menyatakan bahwa integrasi peran kerja dan kehidupan pribadi terjadi ketika individu mampu mengoordinasikan tuntutan pekerjaan dan keluarga secara bersamaan dalam kehidupan sehari-hari. Integrasi ini dipengaruhi oleh faktor individu, budaya sosial, serta kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, sehingga individu dapat menyesuaikan aktivitas profesional dan personal secara simultan.

Kemajuan teknologi digital juga berperan penting dalam mendorong terjadinya work-life integration, karena teknologi memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaan kapan saja dan di mana saja. Mazmanian et al. (2013), menyatakan bahwa teknologi komunikasi di organisasi modern menciptakan kondisi keterhubungan kerja yang berkelanjutan, sehingga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur dan terintegrasi. Oleh karena itu, integrasi kehidupan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi dan penggunaan teknologi yang

mendukung fleksibilitas kerja sekaligus meningkatkan intensitas keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Work-life integration juga dipandang sebagai proses multidimensional yang melibatkan individu, organisasi, dan lingkungan sosial dalam menciptakan keterpaduan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Morris & Madsen (2007) menyatakan bahwa integrasi kehidupan kerja tidak hanya merupakan tanggung jawab individu, tetapi juga memerlukan dukungan organisasi dan komunitas melalui kebijakan, budaya kerja, serta sistem sosial yang mendukung kesejahteraan individu. Dengan demikian, work-life integration dipahami sebagai upaya kolektif untuk menciptakan harmoni antara kehidupan profesional dan kehidupan personal secara berkelanjutan.

Berdasarkan ketiga teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life integration* merupakan suatu proses terpadu yang memungkinkan individu mengelola dan menyelaraskan peran pekerjaan serta kehidupan pribadi secara bersamaan tanpa batas yang kaku di antara keduanya. Bahwa integrasi terjadi ketika individu mampu mengoordinasikan tuntutan kerja dan keluarga dalam aktivitas sehari-hari. Perkembangan teknologi komunikasi modern berkontribusi terhadap meningkatnya keterhubungan kerja secara berkelanjutan, sehingga batas antara ranah profesional dan personal menjadi semakin menyatu. integrasi kehidupan kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, melainkan juga memerlukan

dukungan organisasi dan lingkungan sosial melalui kebijakan, budaya, serta sistem yang mendukung kesejahteraan.

2.1.2.2. Dimensi Work-Life Integration

Berdasarkan pemaparan teori dari Williams et al. (2016), Mazmanian et al. (2013), serta Morris & Madsen (2007), maka dimensi *work-life integration* dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Integrasi peran Kerja dan Kehidupan Peribadi

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana individu mampu mengatur dan menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara bersamaan tanpa memisahkan keduanya secara kaku. Individu tidak melihat pekerjaan dan kehidupan pribadi sebagai dua dunia yang bertentangan, melainkan sebagai bagian yang saling menyesuaikan dalam aktivitas sehari-hari.

2. Fleksibilitas dan Dukungan Organisasi

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana organisasi menyediakan kebijakan, sistem kerja, dan budaya yang memungkinkan karyawan mengatur waktu serta tempat kerja secara lebih fleksibel. Dukungan organisasi seperti pengaturan jam kerja, kebijakan kerja jarak jauh, dan budaya kerja yang adaptif menjadi faktor penting dalam terciptanya integrasi kehidupan kerja yang sehat.

3. Pemanfaatan Teknologi Digital

Kemajuan teknologi menjadi dimensi penting dalam *work-life integration*. Teknologi komunikasi memungkinkan pekerjaan dilakukan

kapan saja dan di mana saja. Namun, di sisi lain, teknologi juga membuat batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi semakin tipis. Oleh karena itu, kemampuan individu dalam mengelola keterhubungan digital menjadi bagian dari proses integrasi tersebut.

4. Keterlibatan Multidimensional (Individu, Organisasi, dan Lingkungan Sosial)

Integrasi kehidupan kerja bukan hanya tanggung jawab individu semata. Dimensi ini menekankan adanya peran bersama antara individu, organisasi, dan lingkungan sosial dalam menciptakan keseimbangan yang berkelanjutan. Dukungan keluarga, komunitas, serta budaya sosial turut memengaruhi keberhasilan individu dalam mengintegrasikan berbagai perannya.

5. Harmoni dan Keberlanjutan Peran

Dimensi ini menggambarkan terciptanya kondisi yang selaras antara kehidupan profesional dan personal dalam jangka panjang. Integrasi yang baik ditandai dengan tidak adanya konflik berlebihan antar peran, serta adanya rasa nyaman, produktif, dan sejahtera dalam menjalankan keduanya.

Secara ringkas, *work-life integration* mencakup kemampuan individu mengelola berbagai peran secara terpadu, dukungan organisasi dan teknologi yang memfasilitasi fleksibilitas, serta adanya keterlibatan lingkungan sosial untuk menciptakan harmoni yang berkelanjutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Work-Life Integration

Work-life integration dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, sosial, dan organisasi. Menurut Williams et al. (2016), faktor penting adalah norma pengabdian kerja, yaitu pandangan bahwa komitmen tinggi ditunjukkan dengan menjadikan pekerjaan sebagai prioritas utama. Identitas sosial dan konstruksi maskulinitas juga memperkuat pandangan ini, di mana jam kerja panjang dan ketersediaan penuh dianggap sebagai simbol status profesional. Selain itu, norma gender menyebabkan perempuan sering menghadapi konflik antara tuntutan profesional dan peran keluarga.

Menurut Mazmanian et al. (2013), Work-Life Integration (WLI) dipengaruhi oleh faktor pada tiga tingkat utama, yaitu individu, organisasi, dan lingkungan sosial yang lebih luas. Pada tingkat individu, karakteristik personal seperti jenis kelamin, status orang tua, kepribadian, dan identitas peran memengaruhi kemampuan seseorang dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, khususnya ketika teknologi digunakan secara intensif.

Pada tingkat organisasi, budaya kerja, kebijakan fleksibilitas, dukungan atasan, serta tuntutan koordinasi pekerjaan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan integrasi kerja dan kehidupan pribadi. Sementara itu, pada tingkat makro, regulasi pemerintah, struktur sosial, dan perbedaan kelas serta jenis pekerjaan turut membentuk pola integrasi kerja-hidup, di mana pekerja profesional cenderung memiliki fleksibilitas lebih besar tetapi menghadapi tuntutan kerja yang lebih tinggi dibandingkan

pekerja kerah biru. Work-Life Integration merupakan pendekatan holistik yang dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong dan penghambat dalam berbagai domain kehidupan.

Menurut Afif, M. R. (2019). faktor yang dapat memengaruhi *work-life integration* seseorang dalam dunia kerja. Faktor tersebut meliputi fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, dukungan yang diberikan perusahaan, pemanfaatan teknologi kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, kemampuan individu dalam mengatur waktu dan menjalankan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi faktor penting. Dukungan keluarga dan hubungan sosial yang baik turut membantu individu dalam menyelaraskan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi agar dapat berjalan secara seimbang.

2.1.2.4. Indikator Work-Life Integration

Menurut Williams et al. (2016), terdapat empat indikator Work-life Integration sebagai berikut:

1. Ketiadaan Stigma Fleksibilitas

Tingkat kebebasan karyawan dalam memanfaatkan kebijakan kerja fleksibel tanpa kekhawatiran dicap kurang berkomitmen atau terhambat dalam peluang karier.

2. Pengayaan Kerja Keluarga (Work-Family Enrichment)

Kondisi ketika pengalaman, keterampilan, atau emosi positif dari satu peran (misalnya pekerjaan) memberikan dampak positif terhadap peran lainnya (misalnya kehidupan keluarga).

3. Kendali atas Jadwal Kerja (Schedule Control)

Kemampuan individu dalam mengatur dan menyesuaikan waktu kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi dan keluarga.

4. Dukungan Manajerial Informal

Bentuk dukungan nyata dari atasan yang diberikan secara langsung dan personal, tidak hanya terbatas pada kebijakan atau aturan resmi perusahaan.

Menurut Mazmanian et al. (2013), terdapat empat indikator Work-life Integration sebagai berikut:

1. Permeabilitas Batas Peran (Boundary Permeability)

Tingkat sejauh mana aktivitas dari satu peran, seperti komunikasi pekerjaan, dapat memasuki ranah peran lain, misalnya kehidupan keluarga, melalui penggunaan teknologi.

2. Fleksibilitas Batas Peran

Kemampuan individu untuk menyesuaikan waktu dan tempat kerja guna memenuhi kebutuhan di luar tugas pekerjaan.

3. Ketersediaan dan Penggunaan Teknologi Berkelanjutan

Intensitas individu dalam menggunakan perangkat komunikasi di luar jam kerja formal untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.

4. Salensi Identitas Peran

Derajat keterikatan dan prioritas yang diberikan individu pada identitas sebagai pekerja dibandingkan identitas sebagai anggota keluarga ketika kedua peran tersebut beririsan.

Menurut Afif, M. R. (2019)., terdapat lima indikator Work-life Integration sebagai berikut:

1. Fleksibilitas waktu kerja

Kemampuan karyawan mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadi secara selaras.

2. Integrasi peran pekerjaan dan kehidupan pribadi

Kemampuan individu menjalankan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi secara bersamaan.

3. Dukungan lingkungan kerja

Adanya dukungan dari perusahaan maupun rekan kerja dalam mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4. Pemanfaatan teknologi kerja

Penggunaan teknologi yang membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih fleksibel.

5. Keseimbangan tanggung jawab

Kemampuan individu membagi perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional.

2.1.3. Budaya kerja kolaboratif

2.1.3.1. Pengertian Budaya Kerja Kolaboratif

Budaya kerja kolaboratif dapat dipahami sebagai mengintegrasikan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dalam organisasi yang mendorong anggota untuk bekerja secara terpadu dan terkoordinasi guna mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, budaya ini tercermin melalui interaksi sosial dan intelektual antar individu yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, pengetahuan, dan pengalaman kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja serta mendorong inovasi organisasi.

Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R (2018). budaya kerja kolaboratif dalam organisasi merupakan suatu pola budaya yang terbentuk melalui adanya kerja sama yang erat antar anggota tim, di mana setiap individu saling bertukar pengetahuan, berbagi tanggung jawab, serta memiliki tujuan yang sama untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Budaya ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, koordinasi yang efektif, serta adanya rasa saling percaya di antara anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Selain itu, budaya kerja kolaboratif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antar bagian, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien, lebih mudah beradaptasi, serta mampu menghasilkan inovasi dalam menghadapi perubahan organisasi.

Menurut Kasmawati (2019), Budaya kerja kolaboratif merupakan pola perilaku dan nilai-nilai bersama dalam organisasi yang mendorong anggota untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya ini diwujudkan melalui interaksi antar individu dalam berbagi pengetahuan, keterampilan, dan dukungan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Budaya kolaboratif terdiri dari enam aspek utama, yaitu kepemimpinan kolaboratif, kerja sama antar rekan kerja, pengembangan profesional, dukungan kolega, kesatuan tujuan, dan kemitraan belajar. Penerapan budaya kerja kolaboratif penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat meningkatkan motivasi, komitmen kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan efektif.

Menurut Schein, (2010). Mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi mendasar yang dibentuk, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok melalui proses adaptasi terhadap tantangan luar dan kohesi dalam. budaya kerja kolaboratif dipahami sebagai pola nilai, norma, serta perilaku kerjasama antaranggota yang terbentuk melalui pembelajaran kolektif. Budaya kolaboratif muncul saat personel berbagi keyakinan, berinteraksi intensif, dan membangun kepercayaan sehingga kolaborasi menjadi norma kerja harian.

Berdasarkan ketiga teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja kolaboratif merupakan pola nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk kebiasaan anggota organisasi untuk bekerja sama secara aktif dalam mencapai tujuan bersama. Budaya ini tidak hanya terlihat dari adanya

kerja sama, tetapi juga dari kepemimpinan yang partisipatif, dukungan antar rekan kerja, kesamaan visi, serta adanya proses pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan. Kolaborasi menjadi kuat ketika anggota organisasi saling percaya, terbuka dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta memiliki komitmen yang sama terhadap tujuan organisasi.

2.1.3.2. Karakteristik Budaya Kerja Kolaboratif

Karakteristik budaya kerja kolaboratif merefleksikan sejumlah tanda atau unsur pokok yang memperlihatkan bagaimana nilai, norma, dan pola hubungan dalam organisasi membentuk praktik kerja sama yang efektif. Ciri-ciri tersebut berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai sejauh mana semangat kolaborasi telah melekat dalam perilaku serta kebiasaan kerja anggota organisasi. Meskipun setiap ahli memberikan penekanan yang berbeda, pada dasarnya mereka sama-sama menempatkan kerja sama, kepemimpinan yang partisipatif, keselarasan tujuan, dan dukungan timbal balik sebagai landasan utama dalam membangun budaya kolaboratif. Berikut ini diuraikan karakteristik budaya kerja kolaboratif berdasarkan pandangan beberapa ahli.

Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R(2018). karakteristik budaya kerja kolaboratif dalam organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek utama yaitu :

1. Kerja sama tim yang kuat, di mana setiap anggota saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Keterbukaan dalam berbagi informasi dan pengetahuan antar karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan bersama.
3. Komunikasi yang efektif dan transparan dalam setiap proses kerja.
4. Terbangunnya rasa saling percaya antar anggota organisasi yang memperkuat hubungan kerja.
5. Koordinasi yang baik antar bagian atau unit kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien.

Adapun karekteristik menurut Kasmawati (2019), budaya kerja kolaboratif tercermin dari pola perilaku kolektif yang memperkuat sinergi antaranggota. Karakteristik tersebut antara lain:

1. Kepemimpinan Kolaboratif
Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan aktif anggota.
2. Kerja Sama Tim yang Solid
Anggota menunjukkan komitmen untuk bekerja bersama dalam mencapai target organisasi.
3. Pengembangan Profesional
Tersedia dukungan untuk peningkatan kapasitas individu secara berkelanjutan.
4. Dukungan Kolega
Hubungan kerja dibangun atas dasar saling membantu dan memberi dukungan.
5. Kesatuan Tujuan

Adanya komitmen bersama terhadap visi dan misi organisasi.

6. Kemitraan Belajar

Proses kerja disertai kegiatan berbagi pengalaman dan pengetahuan.

Karakteristik menurut Edgar Schein (2010), Budaya kerja kolaboratif sebagai bagian dari budaya organisasi yang terbentuk melalui nilai dan asumsi bersama. Karakteristiknya meliputi:

1. Nilai dan Norma Bersama

Terdapat aturan tidak tertulis yang mendorong kerja sama sebagai kebiasaan kerja.

2. Asumsi Dasar Kolektif

Anggota meyakini bahwa kolaborasi merupakan cara efektif dalam mencapai tujuan.

3. Interaksi Intensif dan Terbuka

Komunikasi berlangsung aktif dan transparan.

4. Kepercayaan sebagai Dasar Hubungan

Hubungan kerja dilandasi rasa saling percaya.

5. Adaptasi dan Kohesi Internal

Budaya kolaboratif membantu organisasi menghadapi perubahan sekaligus memperkuat solidaritas internal.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Kerja Kolaboratif

Budaya kerja kolaboratif dalam organisasi dibentuk oleh kepemimpinan partisipatif dan kerja sama antar rekan kerja yang

mendorong keterlibatan aktif anggota dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas.

Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R. (2018). Budaya kerja kolaboratif dalam organisasi dibentuk oleh beberapa faktor utama yang saling berkaitan dalam menciptakan kerja sama yang efektif antar anggota. Faktor tersebut meliputi kepemimpinan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, komunikasi terbuka yang memungkinkan pertukaran informasi secara jelas dan dua arah, serta kepercayaan antar anggota yang menjadi dasar hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Kasmawati (2019). pengembangan profesional berkelanjutan dan dukungan antar anggota dalam pemecahan masalah menjadi faktor penting dalam membangun budaya kolaboratif. Proses pembelajaran bersama serta dukungan sosial antar kolega memungkinkan individu untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan solusi, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara kolektif.

Menurut Schein (2010), Budaya kolaboratif juga dipengaruhi oleh keselarasan visi dan tujuan organisasi, kemitraan pembelajaran, serta nilai dan norma yang berkembang secara kolektif. Kesamaan tujuan dan interaksi pembelajaran dengan berbagai pihak mendorong terbentuknya pola perilaku kerja sama yang terinternalisasi sebagai kebiasaan dalam organisasi.

2.1.3.4.Indikator Budaya Kerja Kolaboratif

Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R. (2018). Terdapat lima indikator Budaya Kerja

1. Komunikasi Terbuka
2. Kerja Sama
3. Kepercayaan
4. Berbagi Pengetahuan
5. Komitmen terhadap Tujuan Bersama

Menurut Kasmawati (2019), terdapat delapan indikator Budaya Kerja Kolaboratif sebagai berikut:

1. Kesempatan mengikuti pelatihan dan program pengembangan kompetensi.
2. Dorongan organisasi untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan kerja.
3. Kesempatan pengembangan karier bagi karyawan.
4. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan profesional individu.
5. esediaan berbagi pengalaman dan solusi kerja.
6. Dukungan profesional yang diberikan oleh rekan kerja.
7. Kerja sama dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.
8. Rasa aman psikologis dalam menyampaikan ide dan pendapat.

Menurut Schein (2010), terdapat delapan indikator Budaya Kerja Kolaboratif sebagai berikut:

1. Pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi
2. Kesesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi

3. Komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi
4. Konsistensi perilaku kerja dengan arah strategis organisasi
5. Kolaborasi antar unit atau bagian dalam organisasi
6. Keterlibatan pihak eksternal (mitra, pelanggan, dan pemangku kepentingan) dalam proses pembelajaran organisasi.
7. Pertukaran pengetahuan antar individu dan kelompok kerja
8. Penerapan nilai kepercayaan, keterbukaan, dan komunikasi intensif dalam organisasi.

2.1.4. Pengaruh Antar Variabel

2.1.4.1. Pengaruh Work-Life Integration terhadap Motivasi Kerja

Menurut Williams et al. (2016), menyatakan bahwa integrasi peran kerja dan kehidupan pribadi terjadi ketika individu mampu mengoordinasikan tuntutan pekerjaan dan keluarga secara bersamaan dalam kehidupan sehari-hari. Integrasi ini dipengaruhi oleh faktor individu, budaya sosial, serta kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, sehingga individu dapat menyesuaikan aktivitas profesional dan personal secara simultan.

Menurut Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan semangat kerja, tetapi juga terkait dengan tujuan kerja dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan penjelasan tersebut, secara teoretis work-life integration memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin baik integrasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi tingkat motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam banyak penelitian empiris di bidang manajemen sumber daya manusia, hubungan ini juga sering ditemukan positif dan signifikan, terutama ketika organisasi menyediakan dukungan fleksibilitas dan budaya kerja yang adaptif. Dari uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

H1: Work-Life Integration berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

2.1.4.2. Pengaruh Budaya kerja Kolaboratif terhadap Motivasi Kerja

Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R (2018). budaya kerja kolaboratif dalam organisasi merupakan suatu pola budaya yang terbentuk melalui adanya kerja sama yang erat antar anggota tim, di mana setiap individu saling bertukar pengetahuan, berbagi tanggung jawab, serta memiliki tujuan yang sama untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Budaya ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, koordinasi yang efektif, serta adanya rasa saling percaya di antara anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Selain itu, budaya kerja kolaboratif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antar bagian, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien, lebih mudah beradaptasi, serta mampu menghasilkan inovasi dalam menghadapi perubahan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan semangat kerja, tetapi juga terkait dengan tujuan kerja dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan kedua landasan teoretis tersebut, dapat ditegaskan bahwa budaya kerja kolaboratif memiliki hubungan yang bersifat positif dengan motivasi kerja. Iklim organisasi yang mengedepankan partisipasi, sinergi antarpegawai, serta dukungan timbal balik akan membentuk lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Dari uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

H2: Work-life integration berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

2.1.4.3. Pengaruh Work-Life Integration dan Budaya Kerja Kolaboratif terhadap motivasi Kerja.

Menurut Williams et al. (2016), menyatakan bahwa integrasi peran kerja dan kehidupan pribadi terjadi ketika individu mampu mengoordinasikan tuntutan pekerjaan dan keluarga secara bersamaan dalam kehidupan sehari-hari. Integrasi ini dipengaruhi oleh faktor individu, budaya sosial, serta kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, sehingga individu dapat menyesuaikan aktivitas profesional dan personal secara simultan.

Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R (2018). budaya kerja kolaboratif dalam organisasi merupakan suatu pola budaya yang terbentuk melalui adanya kerja sama yang erat antar anggota tim, di mana setiap individu saling bertukar pengetahuan, berbagi tanggung jawab, serta memiliki tujuan yang sama untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Budaya ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, koordinasi yang efektif, serta adanya rasa saling percaya di antara anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Selain itu, budaya kerja kolaboratif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antar bagian, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien, lebih mudah beradaptasi, serta mampu menghasilkan inovasi dalam menghadapi perubahan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan semangat kerja, tetapi juga terkait dengan tujuan kerja dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, secara simultan work-life integration dan budaya kerja kolaboratif berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi kerja, baik dari aspek intensitas usaha, arah kerja, maupun ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Dari uraian tersebut maka hipotesisnya Adalah:

H3: Work-life integration dan budaya kerja kolaboratif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian terdahulu digunakan untuk memperkuat dasar teori dan menunjukkan posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Berikut adalah beberapa hasil penelitian yang relevan dengan variabel *Work-Life Integration*, Budaya Kerja Kolaboratif, dan Motivasi Kerja.

Tabel 2.1

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Smith, J. & Robbins, L. (2022)	The Impact of Work-Life Integration on Employee Engagement and Motivation	Hasil penelitian menemukan bahwa Integrasi yang fleksibel meningkatkan otonomi karyawan yang berdampak langsung pada motivasi intrinsik.
2.	Chen, Y. et al. (2023)	Digitalization and Work-Life Integration: A New Era of Motivation	Penggunaan teknologi untuk integrasi tugas pribadi/kerja meningkatkan kepuasan dan semangat kerja di sektor industri.
3	Saputra, A. & Lestari, D. (2021)	Pengaruh Work-Life Integration terhadap Motivasi Kerja pada	Kemampuan karyawan mengelola urusan domestik di sela waktu kerja (fleksibilitas) menurunkan tingkat stres dan menaikkan motivasi.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil penelitian
		Karyawan Sektor Manufaktur	
4	Handayani, S. (2020)	Analisis Integrasi Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi	Lingkungan kerja yang mendukung integrasi sosial dan pribadi menciptakan loyalitas dan dorongan kerja yang lebih kuat.
5	Miller, T. & Zhao, X. (2021)	Collaborative Culture and its Influence on Employee Motivation in Agribusiness	Budaya kolaboratif mengurangi beban kerja mental individu dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tujuan perusahaan.
6	Roberts, P. (2023)	Team Collaboration and Employee Drive: A Cross-Industry Analysis	Lingkungan kolaboratif memicu hormon oksitosin yang secara biologis meningkatkan kepercayaan dan motivasi tim.
7	Pratama, R. (2022)	Budaya Organisasi Kolaboratif dan Dampaknya terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Di industri pengolahan, kolaborasi antar teknisi dan operator sangat menentukan kelancaran produksi dan kepuasan kerja.

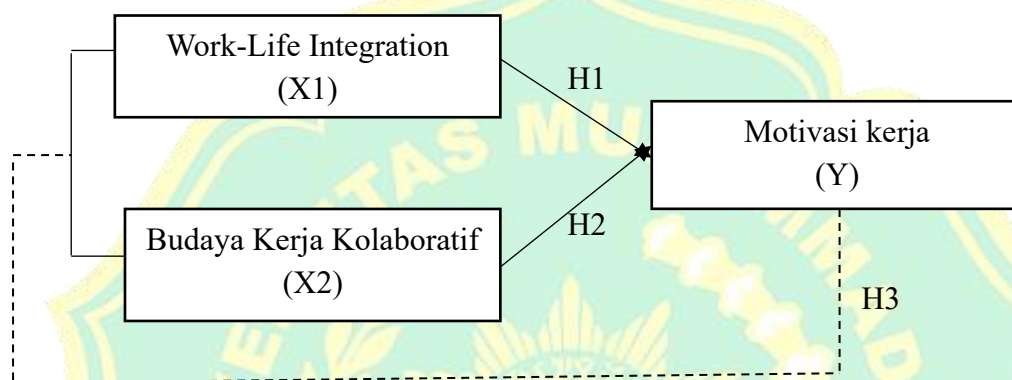
No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil penelitian
8	Sari, M. & Wijaya, K. (2019)	Pengaruh Kerjasama Tim dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja	Komunikasi yang terbuka dan budaya saling membantu adalah predictor kuat dalam meningkatkan motivasi kerja di pabrik.
9	Garcia, M. (2022)	Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Modern Workplace	Faktor lingkungan (budaya) sering kali lebih dominan daripada insentif finansial dalam jangka panjang.
10	Tanaka, H. (2021)	Motivation Dynamics in Production-Line Employees	Kejelasan peran dan dukungan sosial (kolaborasi) adalah kunci utama motivasi di lingkungan pabrik.
11	Nasution, E. (2020)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan di Perkebunan Kelapa Sawit	Hubungan interpersonal yang baik dan keseimbangan hidup sangat berpengaruh pada retensi dan motivasi.
12	Fitriani, L. (2023)	Peran Kepemimpinan dan Budaya Kerja dalam Meningkatkan Motivasi	Budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar minimal.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk model hubungan antar variabel sebagai berikut:

Gamabar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

H₁, H₂, H₃ : Hipotesis Penelitian

X₁, X₂ : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

—————> : Pengaruh Antar Variabel

- - - - - : Hubungan Simultan

2.4. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran dari konsep teoritis ke dalam bentuk yang lebih konkret sehingga dapat diukur dalam penelitian. Setiap variabel dalam penelitian ini diuraikan melalui dimensi dan indikator yang relevan agar dapat digunakan untuk penyusunan instrumen penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel utama, yaitu *Work-Life Integration*(X₁), Budaya Kerja Kolaboratif(X₂), dan Motivasi Kerja(Y)

Tabel 2.2

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
1.	Work-Life Integration (X ₁)	Dalam penelitian ini, work-life integration dimaknai sebagai kemampuan individu dalam mengatur dan menyelaraskan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara bersamaan. Variabel ini menunjukkan sejauh mana kedua peran tersebut dapat dijalankan secara seimbang tanpa batas yang kaku.	1. Ketiadaan Stigma Fleksibilitas. 2. Pengayaan Kerja Keluarga (Work-Family Enrichment) 3. Kendali atas Jadwal Kerja (Schedule Control) 4. Dukungan Manajerial Informal Williams et al. (2016)	Kuesioner	Skala Likert
2.	Budaya Kerja Kolaboratif (X ₂)	Dalam penelitian ini, budaya kerja kolaboratif diartikan sebagai tingkat penerapan nilai kerja sama dalam organisasi yang tercermin melalui kepemimpinan partisipatif,	1. Komunikasi Terbuka 2. Kerja Sama 3. Kepercayaan 4. Berbagi Pengetahuan 5. Komitmen terhadap Tujuan Bersama	Kuesioner	Skala Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
		kerja tim, dukungan dalam penyelesaian masalah, serta keselarasan tujuan	Menurut Pinto, G. & Bonifácio, R. (2018).		
3.	Motivasi Kerja (Y)	Motivasi kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat usaha karyawan yang mencakup intensitas, arah, dan ketekunan dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi. Pengukurannya didasarkan pada tiga dimensi utama, yaitu intensitas usaha, arah usaha, serta ketekunan dalam bekerja.	1. Intentitas usaha 2. Arah usaha 3. ketekunan Robbins & Judge (2017)	Kuesioner	Skala Likert

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, studi pustaka dan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini dibentuk hipotesis sebagai berikut:

- H1: *Work-Life Integration* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) karyawan pada Bank Negara Indonesia (BNI) cabang utama Kota Bengkulu.

- H2: Budaya Kerja Kolaboratif (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) karyawan pada Bank Negara Indonesia (BNI) cabang utama Kota Bengkulu.
- H3: *Work-Life Integration* (X1) dan Budaya Kerja Kolaboratif (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) karyawan pada Bank Negara Indonesia (BNI) cabang utama Kota Bengkulu.

