

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi hingga pemeliharaan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Kasmir, 2019). Definisi tersebut menekankan bahwa MSDM merupakan serangkaian aktivitas terintegrasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2019). Definisi tersebut menegaskan bahwa MSDM tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi tetapi juga memperhatikan kepentingan individu sebagai bagian dari sistem kerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2017). Definisi tersebut menekankan aspek keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses dan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja melalui berbagai fungsi seperti perencanaan, pengembangan dan pengelolaan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif, sekaligus memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang strategis dalam mengelola tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Tujuan tersebut tidak hanya berfokus pada pencapaian target perusahaan tetapi juga

memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai berikut (Sutrisno, 2019) :

1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi
MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara optimal sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan
Dengan pengelolaan yang baik, karyawan dapat bekerja lebih produktif dan menghasilkan *output* yang maksimal sesuai dengan target yang ditetapkan.
3. Mewujudkan Kepuasan Kerja Karyawan
MSDM bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja.
4. Mengembangkan Kompetensi Karyawan
Melalui pelatihan dan pengembangan MSDM bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan.
5. Menciptakan Hubungan Kerja yang Harmonis
MSDM berperan dalam membangun hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.
6. Menjamin Kesejahteraan Karyawan
Salah satu tujuan MSDM adalah memastikan karyawan memperoleh hak-haknya secara adil dalam bentuk kompensasi ataupun perlindungan kerja.

2.1.1.3. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memberikan berbagai manfaat penting bagi organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. Penerapan MSDM yang baik tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi tetapi juga pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Manfaat manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai berikut (Kasmir, 2019) :

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan
MSDM membantu meningkatkan kemampuan dan semangat kerja karyawan sehingga kinerja individu maupun tim menjadi lebih optimal.

2. Meningkatkan Produktivitas Organisasi

Dengan pengelolaan SDM yang baik organisasi dapat menghasilkan *output* yang lebih besar dengan penggunaan sumber daya yang efisien.

3. Menciptakan Kepuasan Kerja

Kebijakan MSDM yang tepat mampu memenuhi kebutuhan karyawan sehingga meningkatkan kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja.

4. Mengurangi Tingkat *Turnover* dan Absensi

Pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan sehingga mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan dan absensi.

5. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia

Melalui pelatihan dan pengembangan, MSDM membantu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme karyawan.

6. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

MSDM memastikan bahwa seluruh potensi karyawan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Definisi tersebut menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir tetapi juga dari standar kualitas dan kuantitas yang mampu dicapai oleh individu dalam organisasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu (Kasmir, 2019). Pandangan tersebut menegaskan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan *output* kerja, tetapi juga mencakup aspek perilaku kerja yang ditunjukkan selama proses pencapaian hasil tersebut.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins & Coulter, 2018). Definisi tersebut menitikberatkan pada adanya standar dan indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja individu dalam organisasi.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu baik dari segi kualitas, kuantitas maupun perilaku kerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan organisasi dalam periode tertentu. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam mencapai tujuan kerja serta kontribusinya terhadap organisasi.

2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut menentukan tinggi rendahnya hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut (Mangkunegara, 2017) :

1. Kemampuan (*Ability*)
Kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan keterampilan). Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi akan lebih mudah mencapai kinerja yang optimal.
2. Motivasi (*Motivation*)
Motivasi merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki maka semakin besar dorongan untuk mencapai kinerja yang baik.
3. Pengetahuan (*Knowledge*)
Pengetahuan yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja. Pengetahuan yang memadai membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat.
4. Keterampilan (*Skill*)
Keterampilan merupakan kemampuan teknis yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Keterampilan yang baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
5. Sikap (*Attitude*)
Sikap kerja yang positif, seperti disiplin, tanggung jawab dan komitmen akan

mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

6. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif akan membantu karyawan bekerja lebih optimal sedangkan lingkungan yang tidak mendukung dapat menurunkan kinerja.

2.1.2.3. Tujuan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki peranan strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi sehingga perlu diarahkan pada tujuan yang jelas dan terukur. Penetapan tujuan kinerja tidak hanya berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan dalam bekerja tetapi juga sebagai alat evaluasi bagi organisasi dalam menilai kontribusi individu. Tujuan kinerja karyawan dalam organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut (Kasmir, 2019) :

1. **Meningkatkan Produktivitas Kerja**
Tujuan utama kinerja adalah meningkatkan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga produktivitas organisasi dapat tercapai secara optimal.
2. **Sebagai Dasar Penilaian Kinerja**
Kinerja digunakan sebagai acuan dalam menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu.
3. **Menentukan Pemberian Kompensasi**
Hasil kinerja menjadi dasar dalam pemberian gaji, insentif, bonus ataupun penghargaan lainnya secara adil dan proporsional.
4. **Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial**
Kinerja karyawan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan seperti promosi, mutasi, pelatihan dan pengembangan karier.
5. **Meningkatkan Disiplin dan Tanggung Jawab**
Dengan adanya target kinerja, karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
6. **Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi**
Kinerja individu yang baik akan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.4. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator tersebut digunakan sebagai indikator untuk menilai apakah kinerja yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Terdapat beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut (Kasmir, 2019) :

1. Kualitas (*Quality*)
Kualitas kerja menunjukkan tingkat kesempurnaan hasil kerja karyawan, baik dari segi ketelitian, kerapian maupun kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*)
Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
3. Waktu (*Timeliness*)
Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.
4. Kerja Sama (*Cooperation*)
Kerja sama mencerminkan kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja maupun tim untuk mencapai tujuan bersama.
5. Penekanan Biaya (*Cost Effectiveness*)
Indikator tersebut berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya secara efisien sehingga dapat menekan biaya operasional.
6. Pengawasan (*Supervision*)
Pengawasan menunjukkan kemampuan karyawan dalam bekerja tanpa perlu pengawasan yang ketat serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.2.1. Defenisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang sehingga individu tersebut mau bekerja sama, bekerja secara efektif

dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja (Sutrisno, 2019). Definisi tersebut menekankan bahwa motivasi bukan hanya dorongan internal tetapi juga proses yang mampu meningkatkan semangat kerja serta efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja merupakan suatu cara untuk mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki individu agar bersedia bekerja secara produktif sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sudaryo, *et. al.*, 2018). Pandangan tersebut lebih menekankan aspek pengelolaan potensi sumber daya manusia di mana motivasi berfungsi sebagai mekanisme penggerak agar karyawan dapat memberikan kinerja optimal dalam organisasi.

Motivasi kerja adalah proses psikologis yang menjelaskan bagaimana dan mengapa individu berperilaku dalam konteks pekerjaan (Moorhead & Griffin, 2017). Definisi tersebut menitikberatkan pada aspek psikologis sebagai dasar munculnya perilaku kerja sehingga motivasi dipahami sebagai faktor yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu proses yang bersifat internal maupun eksternal yang berfungsi sebagai pendorong, pengarah, dan penguat perilaku individu dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun kepuasan pribadi. Motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan semangat, tetapi juga mencakup pengelolaan potensi serta proses psikologis yang mempengaruhi intensitas dan kualitas kinerja karyawan.

2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Terdapat beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja seseorang dalam organisasi yang secara langsung berdampak pada semangat, kinerja dan pencapaian tujuan kerja (Sutrisno, 2019). Adapun faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. **Kebutuhan (*Needs*)**

Kebutuhan merupakan faktor utama yang mendorong seseorang untuk bekerja. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda baik kebutuhan fisik, sosial maupun psikologis. Semakin besar kebutuhan yang ingin dipenuhi maka

semakin tinggi pula motivasi kerja seseorang.

2. Harapan (*Expectancy*)

Harapan berkaitan dengan keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memperoleh imbalan tertentu. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan memberikan hasil yang sesuai maka motivasinya akan meningkat.

3. Penghargaan (*Rewards*)

Penghargaan dapat berupa kompensasi finansial maupun non-finansial seperti pujian, pengakuan dan promosi jabatan. Adanya penghargaan yang adil dan layak akan meningkatkan dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja. sebaliknya lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat dan produktivitas karyawan.

5. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik seperti mampu memberikan arahan, dukungan dan inspirasi akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang efektif dapat mendorong bawahan untuk bekerja lebih optimal.

6. Keadilan (*Fairness*)

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi, baik dalam hal pembagian tugas, kompensasi ataupun perlakuan, sangat mempengaruhi motivasi kerja. Ketidakadilan dapat menurunkan semangat kerja.

2.1.2.3. Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan adanya motivasi yang tinggi karyawan akan terdorong untuk bekerja secara optimal dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa manfaat motivasi kerja yang dapat dirasakan baik oleh individu maupun organisasi sebagai berikut (Sudaryo, *et. al.*, 2018) :

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan

efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

2. Meningkatkan Kualitas Kerja

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih teliti dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi.

4. Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki rasa memiliki terhadap organisasi sehingga meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat *turn over*.

5. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Motivasi kerja dapat mendorong terciptanya suasana kerja yang harmonis penuh semangat dan saling mendukung antar karyawan.

6. Mendorong Pencapaian Tujuan Organisasi

Dengan motivasi yang tinggi karyawan akan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

7. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam meningkatkan kepuasan dan semangat kerja tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.

2.1.2.4. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai suatu konsep psikologis dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan bagaimana dorongan kerja terbentuk dan mempengaruhi perilaku karyawan. Motivasi kerja berkaitan dengan tiga elemen utama yang menentukan intensitas arah dan ketekunan usaha individu dalam bekerja. Adapun indikator tersebut sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017) :

1. Intensitas (*Intensity*)

Intensitas mengacu pada seberapa besar usaha atau energi yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Karyawan dengan motivasi tinggi akan menunjukkan bahwa tingkat usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Arah (*Direction*)

Arah berkaitan dengan tujuan dari usaha yang dilakukan. Motivasi yang efektif akan mengarahkan perilaku karyawan pada aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan adalah sejauh mana seseorang mampu mempertahankan usahanya dalam menghadapi hambatan atau kesulitan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan tetap konsisten dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2017). Definisi tersebut menekankan bahwa kepuasan kerja muncul dari penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti tugas, lingkungan kerja dan hubungan kerja yang kemudian menghasilkan sikap positif atau negatif terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan berbagai aspek yang melekat di dalamnya (Sedarmayanti, 2017). Pandangan tersebut menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan refleksi dari persepsi individu terhadap kondisi kerja yang melibatkan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2017). Definisi tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kondisi emosional individu yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja serta sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional dan sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan dan

pengalaman kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan realitas yang diterima dalam lingkungan kerja.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan tidak terbentuk secara instan melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik individu maupun lingkungan kerja. Terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017) :

1. **Pekerjaan yang Menantang Secara Mental**
Karyawan cenderung lebih puas ketika pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan, tidak monoton serta memungkinkan penggunaan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki.
2. **Imbalan atau Kompensasi yang Adil**
Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan gaji, upah dan bentuk kompensasi lainnya yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan.
3. **Kondisi Kerja yang Mendukung**
Lingkungan kerja yang nyaman, aman serta di dukung oleh fasilitas yang memadai akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.
4. **Dukungan dari Atasan**
Gaya kepemimpinan, perhatian serta dukungan dari atasan berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja terutama dalam hal komunikasi dan penghargaan terhadap karyawan.
5. **Hubungan dengan Rekan Kerja**
Hubungan interpersonal yang baik, kerja sama tim yang *solid* serta suasana kerja yang harmonis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
6. **Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan (*Person–Job Fit*)**
Kepuasan kerja akan lebih tinggi bila terdapat kesesuaian antara karakteristik individu (Minat, nilai dan kemampuan) dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan.

2.1.4.3. Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja individu ataupun efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif dan signifikan, loyalitas tinggi serta kinerja yang optimal, terdapat beberapa manfaat utama dari kepuasan kerja sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017) :

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan
Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih produktif memiliki semangat kerja tinggi dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan Loyalitas Karyawan
Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan mengurangi tingkat *turnover*.
3. Menurunkan Tingkat Absensi
Karyawan yang merasa puas akan lebih jarang absen karena memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
4. Menciptakan Prilaku Positif dalam Organisasi
Kepuasan kerja dapat mendorong munculnya prilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) seperti membantu rekan kerja dan menjaga lingkungan kerja.
5. Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis Karyawan
Karyawan yang puas cenderung memiliki kondisi emosional yang lebih stabil dan tingkat stres yang lebih rendah.
6. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi
Dengan meningkatnya kinerja dan loyalitas, kepuasan kerja secara tidak langsung berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai indikator yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan maupun karakteristik individu. Indikator tersebut menentukan sejauh mana karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap

pekerjaannya. Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017) :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)
Pekerjaan yang menantang, bervariasi dan memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Gaji atau Upah (*Pay*)
Tingkat kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja serta kontribusi karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.
3. Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)
Adanya peluang untuk berkembang dan naik jabatan akan memberikan dorongan positif terhadap kepuasan kerja.
4. Pengawasan (*Supervision*)
Gaya kepemimpinan atasan yang suportif, adil dan komunikatif akan meningkatkan kenyamanan kerja dan kepuasan karyawan.
5. Rekan Kerja (*Co-workers*)
Hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.
6. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)
Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif turut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.1.5. Employee Resilience

2.1.5.1. Pengertian *Employee Resilience*

Employee resilience merupakan kemampuan psikologis karyawan untuk bertahan, beradaptasi dan tetap produktif dalam menghadapi tekanan, perubahan serta tuntutan kerja yang dinamis (Crane, 2017). Konsep tersebut menekankan bahwa ketahanan karyawan dapat dikembangkan melalui dukungan organisasi dan pengelolaan stres kerja yang efektif sehingga individu mampu mempertahankan kesejahteraan dan kinerjanya dalam kondisi yang menantang.

Employee resilience adalah kapasitas karyawan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki guna beradaptasi secara berkelanjutan dan tetap berkembang di tempat kerja meskipun menghadapi kesulitan atau tekanan (Kuntz, *et. al.*, 2017).

Definisi tersebut menekankan bahwa ketahanan karyawan tidak hanya sebatas bertahan tetapi juga mampu berkembang (*flourish*) dalam situasi kerja yang penuh tantangan.

Employee resilience merupakan kapasitas perilaku individu dalam organisasi yang mencakup kemampuan untuk belajar dari pengalaman (Franken, *et. al.*, 2022), memanfaatkan jaringan sosial, serta beradaptasi terhadap perubahan secara efektif. Definisi tersebut menyoroti bahwa ketahanan karyawan tidak hanya bersifat internal tetapi juga melibatkan interaksi sosial dan proses pembelajaran dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee resilience* merupakan kemampuan karyawan yang dapat dikembangkan untuk bertahan, beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi tekanan dan perubahan di lingkungan kerja dengan memanfaatkan sumber daya internal maupun eksternal. *Employee resilience* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pulih dari kesulitan tetapi juga mencakup proses pembelajaran dan peningkatan kapasitas diri dalam menghadapi tantangan kerja.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Resilience*

Employee resilience merupakan kemampuan yang tidak muncul secara tiba-tiba melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana karyawan mampu bertahan, beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi tekanan serta perubahan di tempat kerja. Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi *employee resilience*, yaitu sebagai berikut (Kuntz, *et. al.*, 2017) :

1. Sumber Daya Individu (*Individual Resources*)
Meliputi karakteristik pribadi seperti kepercayaan diri (*Self-efficacy*), optimisme dan kemampuan mengelola emosi. Individu dengan sumber daya psikologis yang kuat cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja.
2. Dukungan Sosial (*Social Support*)
Dukungan dari rekan kerja, atasan ataupun lingkungan sosial berperan penting dalam meningkatkan ketahanan karyawan. Lingkungan yang suportif membantu individu mengatasi stres dan tantangan kerja.

3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Kondisi kerja yang aman, fleksibel dan memberikan rasa nyaman akan memudahkan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan tekanan kerja.

4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif dan mampu memberikan arahan yang jelas akan memperkuat *resilience* karyawan dalam menghadapi situasi sulit.

5. Kesempatan Pengembangan (*Development Opportunities*)

Adanya pelatihan dan pengembangan diri memungkinkan karyawan meningkatkan kemampuan dan kesiapan dalam menghadapi tantangan kerja.

6. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya yang terbuka terhadap perubahan, inovasi dan pembelajaran akan mendorong karyawan untuk lebih adaptif dan tangguh.

2.1.5.3. Manfaat *Employee Resilience*

Employee resilience memberikan dampak positif yang signifikan baik bagi individu maupun organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *resilience* yang tinggi cenderung mampu menghadapi tekanan kerja, beradaptasi terhadap perubahan serta tetap menunjukkan kinerja yang optimal dalam berbagai situasi. Terdapat beberapa manfaat utama dari *employee resilience*, yaitu sebagai berikut (Crane, 2017) :

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Karyawan yang resilien mampu tetap fokus dan produktif meskipun berada dalam kondisi kerja yang penuh tekanan.

2. Meningkatkan Kemampuan Adaptasi

Employee resilience membantu karyawan untuk lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi maupun kebijakan organisasi.

3. Mengurangi Tingkat Stres Kerja

Karyawan yang memiliki ketahanan diri yang baik cenderung lebih mampu mengelola stres sehingga tidak mudah mengalami kelelahan kerja (*burnout*).

4. Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis

Resilience berperan dalam menjaga kondisi mental karyawan agar tetap stabil,

positif dan mampu menghadapi tantangan kerja secara sehat.

5. Mendorong Pembelajaran dan Pengembangan Diri

Karyawan yang resilien cenderung mampu belajar dari pengalaman dan menjadikan tantangan sebagai peluang untuk berkembang.

6. Mendukung Keberlangsungan Organisasi

Dengan adanya karyawan yang tangguh, organisasi akan lebih siap menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis.

2.1.5.4. Indikator *Employee Resilience*

Employee resilience merupakan kemampuan karyawan yang dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan bagaimana individu bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tekanan kerja. *Employee resilience* terdiri dari beberapa indikator utama yang menggambarkan kapasitas individu dalam merespons tantangan di tempat kerja sebagai berikut (Kuntz, *et. al.*, 2017) :

1. Ketahanan Emosional (*Emotional resilience*)
Kemampuan individu dalam mengelola emosi, tetap tenang dan tidak mudah terpengaruh oleh tekanan atau stres kerja yang tinggi.
2. Kemampuan Adaptasi (*Adaptability*)
Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan situasi kerja, tuntutan tugas, maupun lingkungan organisasi yang dinamis.
3. Optimisme (*Optimism*)
Sikap positif dan keyakinan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi dapat diatasi dengan baik.
4. Kepercayaan Diri (*Self-Efficacy*)
Keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi berbagai hambatan.
5. Pemanfaatan Dukungan Sosial (*Social support utilization*)
Kemampuan karyawan dalam membangun dan memanfaatkan hubungan dengan rekan kerja maupun atasan untuk mendapatkan dukungan saat menghadapi kesulitan.
6. Pembelajaran dan Pengembangan (*Learning orientation*)
Kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman termasuk dari kegagalan

serta terus mengembangkan diri dalam menghadapi tantangan kerja.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian tersebut ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang perlu dikemukakan. Berikut merupakan hasil penelitian terdahulu :

1. Marsudi Lestari Ningsih *et. al.* (2021). *The Effect of Self-Efficacy, Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Study on Palm Oil Company*. Metode analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *SmartPLS 3.0* dengan hasil menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Rahmat Hidayat (2021). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia*. Metode analisis menggunakan regresi linear dengan hasil menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Ghinaya Fidieyanthi dan Khaerul Rizal Abdurahman (2025). *The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance in the XYZ Convection Production Section*. Metode analisis menggunakan regresi linear berganda dengan hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta secara simultan keduanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Esti Liana, Supardi, dan Primadi Candra Susanto (2025). *Determinasi Work Life Balance dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Kargo Internasional di Jakarta*. Metode analisis menggunakan *SEM-PLS* dengan *SmartPLS 4* dengan hasil menunjukkan bahwa *resilience* dan *mentoring* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, *counseling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Qikki Oktafian (2021). *Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Hidup*. Metode analisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan *SmartPLS* dengan hasil menunjukkan bahwa resiliensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1.
Review Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil yang Diperoleh
1.	Marsudi Lestartersebutngsih et. al., (2021)	<i>The Effect of Self-Efficacy, Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Study on Palm Oil Company</i>	$X_1 = \text{Self-efficacy}$ $X_2 = \text{Motivasi Kerja}$ $X_3 = \text{Kepuasan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	<i>Self-efficacy</i> dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja.
2.	Rahmat Hidayat (2021)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia	$X_1 = \text{Motivasi}$ $X_2 = \text{Kompetensi}$ $X_3 = \text{Disiplin Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan.
3.	Ghinaya Fidieyanthi & Khaerul Rizal Abdurahman (2025)	<i>The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance in the XYZ Convection Production Section</i>	$X_1 = \text{Kepuasan Kerja}$ $X_2 = \text{Motivasi Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan keduanya berpengaruh terhadap kinerja.
4.	Esti Liana, Supardi, & Primadi Candra Susanto (2025)	Determinasi <i>Work Life Balance</i> dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Kargo Internasional di Jakarta	$X_1 = \text{Resilience}$ $X_2 = \text{Mentoring}$ $X_3 = \text{Counseling}$ $Z = \text{Work Life Balance}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	<i>Counseling</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Life Balance</i> dan Kinerja Karyawan, sementara <i>Resilience</i> dan <i>Mentoring</i> tidak berpengaruh signifikan; <i>Work Life Balance</i> juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Lanjutan Tabrl 2.1

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil yang Diperoleh
5.	Qikki (2021)	Oktafian Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Hidup	X ₁ = Resiliensi Karyawan X ₂ = Kepuasan Hidup Y = Kinerja Karyawan	Resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan hidup; namun kepuasan hidup tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta tidak memediasi hubungan antara resiliensi dan kinerja.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran berpikir yang disusun berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Melalui kerangka tersebut, peneliti dapat memahami arah penelitian serta menjelaskan bagaimana variabel bebas dapat memengaruhi variabel terikat

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja mencerminkan perilaku nyata yang dapat diukur selama proses kerja dan menunjukkan sejauh mana seorang karyawan berkontribusi pada tujuan perusahaan (Kasmir, 2019). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja dan tingkat resiliensi karyawan. Semakin optimal kondisi psikologis dan lingkungan kerja seseorang semakin tinggi pula kinerjanya.

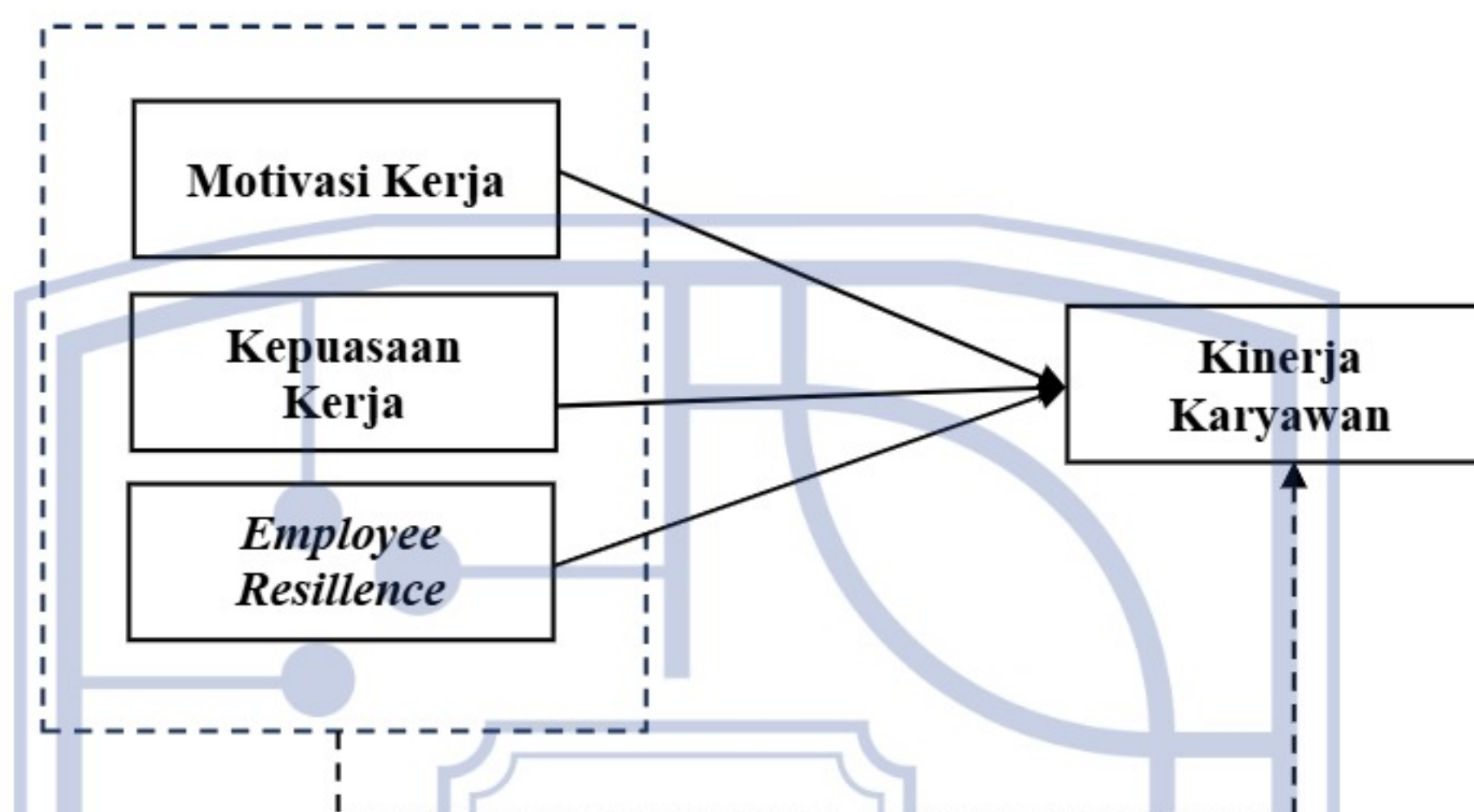
Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja (Robbins & Judge, 2017). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja (Fidieyanthi & Abdurahman, 2025; Lestariningsih *et. al.*, 2021). Oleh karena itu semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik maka semakin besar usaha yang mereka berikan untuk mencapai target kerja.

Selain motivasi, kepuasan kerja juga berperan besar dalam membentuk kualitas kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan (Mathis & Jackson, 2017). Karyawan yang puas cenderung memiliki loyalitas tinggi menunjukkan perilaku positif dan bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah *employee resilience* atau resiliensi karyawan. Resiliensi merupakan kemampuan karyawan untuk bangkit, beradaptasi dan tetap produktif meskipun menghadapi tekanan atau perubahan (Franken, *et. al.*, 2022). Karyawan yang resilien mampu mengelola stres menemukan solusi atas masalah dan menjaga stabilitas emosi ketika menghadapi situasi sulit di tempat kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa resiliensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa karyawan dengan tingkat resiliensi tinggi akan bekerja lebih efektif dan konsisten (Ocktafian, 2021). Dengan demikian resiliensi menjadi salah satu faktor penting yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

Ketiga variabel tersebut, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *employee resilience* memiliki hubungan yang saling mendukung dalam memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi meningkatkan semangat dan arah kerja, kepuasan menciptakan kondisi emosional yang stabil sedangkan resiliensi memperkuat kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi hambatan. Ketika karyawan memiliki motivasi tinggi merasakan kepuasan dalam pekerjaannya serta mampu bertahan di bawah tekanan, maka mereka cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dan konsisten.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel bebas (motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *employee resilience*) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Garis lurus (tanda panah) menandakan secara parsial sedangkan garis putus-putus menandakan secara simultan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis disusun berdasarkan teori yang relevan dan hasil penelitian terdahulu yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian. Bagian tersebut menjelaskan dugaan sementara peneliti mengenai pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan *employee resilience* terhadap kinerja karyawan.

2.4.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mekar Jaya Sawit

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan karyawan dalam bekerja (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan usaha yang lebih besar, bekerja lebih proaktif dan cenderung mencapai target yang ditetapkan organisasi.

Temuan penelitian mendukung pandangan tersebut. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

(Lestariningsih *et. al.*, 2021). Hasil serupa ditunjukkan dalam penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja menjadi faktor signifikan dalam meningkatkan performa karyawan (Fidieyanthi & Abdurahman, 2025). Dengan demikian motivasi kerja dianggap sebagai salah satu faktor penting yang mendorong pencapaian kinerja optimal.

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mekar Jaya Sawit

Kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi emosional positif yang muncul ketika karyawan menilai pekerjaannya sesuai dengan nilai, harapan dan kebutuhannya. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap emosional yang tercermin dalam perilaku positif di lingkungan kerja (Mathis & Jackson, 2017). Karyawan yang merasa puas cenderung bekerja dengan lebih tenang, loyal serta memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja (Lestariningsih *et. al.*, 2021). Namun penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu memengaruhi kinerja (Fidieyanthi & Abdurahman, 2025). Meskipun begitu secara teoritis kepuasan kerja tetap diyakini sebagai faktor yang mampu menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung peningkatan performa.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.3. Pengaruh *Employee Resilience* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mekar Jaya Sawit

Employee resilience merujuk pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi, bangkit dari tekanan dan mempertahankan performa kerja meskipun menghadapi tantangan atau perubahan. Resiliensi memungkinkan individu memanfaatkan sumber daya pribadi dan organisasi untuk tetap produktif (Franken *et. al.*, 2022).

Hasil penelitian terdahulu mendukung hubungan tersebut yang menunjukkan

bahwa resiliensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Ocktafian, 2021). Karyawan yang resilien lebih mampu mengelola stres, menyelesaikan masalah secara konstruktif dan menjaga konsistensi kerja. Kondisi tersebut membuat resiliensi menjadi faktor penting dalam membantu individu mencapai performa yang lebih baik di lingkungan kerja yang dinamis.

H3 : *Employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.4. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Resilience* secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mekar Jaya Sawit

Motivasi kerja, kepuasan kerja dan *employee resilience* merupakan tiga faktor psikologis yang saling melengkapi dalam membentuk performa kerja karyawan. Motivasi mendorong semangat dan arah kerja. Kepuasan kerja menciptakan stabilitas emosional dan sikap positif. Resiliensi membantu karyawan tetap adaptif dan produktif ketika menghadapi tekanan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Fidieyanthi & Abdurahman, 2025). Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kombinasi faktor psikologis dapat meningkatkan kinerja secara lebih efektif (Lestariningsih *et. al.*, 2021). Ketika ketiga variabel tersebut bekerja bersama, karyawan akan memiliki dorongan kerja yang kuat, kondisi emosional yang stabil serta kemampuan adaptasi yang baik sehingga menghasilkan performa yang optimal.

H4 : Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *employee resilience* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan