

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Variabel

2.1.1 *Upward Social Comparison*

Upward social comparison merujuk pada proses ketika individu melakukan penilaian terhadap dirinya dengan membandingkan kemampuan, konsep diri, serta ketertarikannya terhadap suatu aktivitas dengan orang lain. (Bosch et al., 2023) menjelaskan bahwa melalui proses perbandingan tersebut, individu dapat memperoleh gambaran mengenai posisinya dalam lingkungan sosial. Dalam konteks kerja, proses ini umumnya muncul melalui pengamatan terhadap kinerja, pencapaian, maupun kemampuan rekan kerja. Meskipun tidak selalu dilakukan secara langsung, individu tetap menjadikan orang lain sebagai acuan dalam menilai kemampuan dirinya.

Ketika acuan yang digunakan adalah rekan kerja dengan pencapaian yang lebih tinggi, maka proses tersebut berkembang menjadi *upward social comparison*. (Young et al., 2024) menyatakan bahwa *upward social comparison* berperan dalam memengaruhi cara individu menetapkan target kerja serta menentukan tingkat usaha yang akan dilakukan. Hal ini terjadi karena pencapaian orang lain dijadikan sebagai standar yang ingin dicapai. Kondisi tersebut semakin mudah muncul dalam lingkungan kerja yang memiliki tuntutan kinerja yang jelas, sehingga individu terdorong untuk menyesuaikan cara kerja, meningkatkan usaha, dan berupaya mencapai standar yang lebih tinggi.

(Yuniarti et al., 2022) mengemukakan bahwa fenomena *upward social comparison* umum dijumpai di lingkungan kerja, khususnya pada instansi yang berorientasi pada target performa. Dengan adanya standar tertentu yang harus dipenuhi, individu cenderung melakukan evaluasi diri melalui perbandingan dengan orang lain sebagai bagian dari dinamika kerja sehari-hari. Berdasarkan uraian tersebut, *upward social comparison* merupakan proses evaluasi diri yang dilakukan individu melalui perbandingan dengan orang lain yang dipersepsikan memiliki pencapaian lebih baik. Proses tersebut kemudian memengaruhi cara individu menilai kemampuannya, menetapkan tujuan, serta mengarahkan usahanya dalam bekerja.

Menurut (Yu Muheng, 2025) indikator *upward social comparison* meliputi:

1. Motivasi Peningkatan Diri
2. Inspirasi dari Rekan yang Lebih Unggul
3. Kesadaran Kebutuhan Pengembangan Diri
4. Keinginan untuk Mencapai Prestasi yang Lebih Baik

2.1.2 Self Improvement

Self improvement merupakan upaya yang dilakukan individu untuk meningkatkan kualitas dirinya melalui proses refleksi serta pengembangan kemampuan. (Guo, 2022) menjelaskan bahwa proses ini menunjukkan adanya kesadaran individu dalam memahami kondisi dirinya saat ini sekaligus menentukan langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Dalam lingkungan kerja, kesadaran tersebut sering muncul saat kesenjangan antara kapasitas yang dikuasai dan standar

yang berlaku disadari oleh individu. Kondisi ini mendorong agar penyelarasan dengan tuntutan kerja dapat dilakukan oleh individu.

(Yi et al., 2024) menambahkan bahwa *self improvement* bukan sekadar terkait dengan peningkatan kapasitas kerja, melainkan juga terkait dengan pembentukan identitas diri serta tanggung jawab individu terhadap perkembangan dirinya. Dengan demikian, proses peningkatan diri bukan hanya berorientasi pada hasil, akan tetapi juga pada cara individu memahami serta menjalani proses tersebut.

Selain itu, *self improvement* juga memiliki keterkaitan dengan pencapaian kinerja. (Aminin et al., 2025) menyatakan bahwa upaya pengembangan diri dilakukan untuk meningkatkan kemampuan individu agar mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *self improvement* merupakan salah satu upaya individu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, *self improvement* dapat dipahami sebagai usaha sadar yang dilakukan individu untuk mengembangkan kualitas dirinya melalui peningkatan kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan guna mencapai standar kerja yang lebih tinggi.

Menurut (Zawadzka, 2014), indikator *self improvement* meliputi:

1. Keinginan untuk Mengembangkan Diri : motivasi internal untuk menjadi pribadi yang lebih baik
2. Upaya Aktif dan Regulasi Diri dalam Pengembangan Diri : Kemampuan individu untuk secara aktif berusaha mencapai tujuan pengembangan diri,

mengelola, memotivasi diri, dan menyadari serta memperbaiki kelemahan yang dimiliki.

Menurut (Robitschek et al., 2012) indikator *self improvement* meliputi:

1. Perencanaan Pengembangan Diri (*Planfulness*) : Kemampuan individu dalam menyusun langkah dan tujuan pengembangan diri secara terarah.
2. Pemanfaatan Sumber Pengembangan (*Using Resources*) : Kemampuan individu dalam memanfaatkan kesempatan, informasi, atau bantuan untuk mendukung pengembangan dirinya.

2.1.3 Work Motivation

Work motivation dapat dimaknai sebagai dorongan internal yang menggerakkan individu agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan pekerjaan. (Shalwa et al., 2021) mengungkapkan bahwa motivasi kerja tercermin dari usaha yang dilakukan individu dalam menjaga kualitas hasil kerja, menyelesaikan tugas sesuai target, serta mencapai hasil kerja yang optimal.

Dalam praktiknya, *work motivation* cenderung berkembang ketika individu memiliki tujuan yang jelas serta memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna. (Dunggio, 2021) menyatakan bahwa *work motivation* berkaitan dengan kemauan individu untuk berusaha lebih dalam pekerjaan karena adanya tujuan dan kepuasan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, *work motivation* bukan sekadar terkait dengan kewajiban penyelesaian tugas, melainkan juga menggambarkan cara individu memaknai pekerjaannya.

(Tong & Shakibaei, 2025) menjelaskan bahwa *work motivation* terkait dengan kapasitas individu untuk menentukan tujuan, mengarahkan usaha, serta

menjaga konsistensi usaha guna menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa *work motivation* berperan penting dalam menjaga konsistensi usaha individu dalam bekerja. Dengan demikian, *work motivation* dapat dipahami sebagai faktor pendorong dari dalam diri individu yang memengaruhi arah usaha, tingkat kesungguhan, dan ketekunan dalam mewujudkan tujuan pekerjaan maupun tujuan organisasi.

Menurut (Gagné et al., 2023) *work motivation* terdiri dari beberapa indikator berikut:

1. *Intrinsic Motivation* : Dorongan bekerja yang muncul dari rasa senang, minat, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.
2. *Integrated Motivation* : Motivasi yang muncul karena pekerjaan telah menjadi bagian dari nilai dan identitas diri individu.
3. *Identified Regulation* : Motivasi yang muncul karena individu menyadari bahwa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya.
4. *Introjected Regulation* : Motivasi yang muncul yang dipicu oleh kondisi dalam diri, seperti munculnya rasa bersalah atau keinginan menjaga citra diri.
5. *External Regulation* : Motivasi yang muncul karena faktor eksternal seperti imbalan, gaji, atau tuntutan organisasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Upward Social Comparison* terhadap *Work Motivation*

Dalam lingkungan kerja, individu sering menjadikan pencapaian rekan yang lebih unggul sebagai tolak ukur dalam menilai hasil kerjanya. Perbandingan tersebut memunculkan kesadaran akan adanya perbedaan tingkat pencapaian, yang

kemudian mendorong individu untuk meningkatkan usaha serta kesungguhan dalam bekerja. Ketika individu dihadapkan pada standar kinerja yang lebih tinggi dari orang lain, kondisi ini dapat memicu keinginan untuk memperbaiki cara kerja sekaligus mencapai hasil yang lebih optimal. Dengan demikian, *upward social comparison* dapat berfungsi sebagai stimulus yang memperkuat dorongan kerja individu.

Temuan dari (K. Diel, 2025) menunjukkan bahwa perbandingan dengan individu yang memiliki kinerja lebih tinggi mampu meningkatkan dorongan dalam mencapai tujuan kerja. Informasi mengenai keberhasilan orang lain mendorong individu melakukan evaluasi diri yang kemudian berdampak pada peningkatan usaha dan kualitas kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa *upward social comparison* berkontribusi dalam memperkuat *work motivation*. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian (Fleur et al., 2023) serta (Tong & Shakibaei, 2025) yang mengungkapkan bahwa *upward social comparison* dapat meningkatkan *work motivation*, terutama ketika keberhasilan orang lain dimaknai sebagai peluang untuk berkembang. Individu yang menjadikan pencapaian orang lain sebagai tolak ukur cenderung menunjukkan usaha yang lebih intens serta antusiasme yang lebih tinggi dalam mencapai target kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *upward social comparison* yang dimaknai secara positif akan mendorong peningkatan *work motivation*, karena individu terdorong untuk meningkatkan usaha kerja guna mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Upward Social Comparison* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation*.

2.2.2 Pengaruh *Upward Social Comparison* terhadap *Self Improvement*

Proses perbandingan diri dengan orang lain sering kali menimbulkan kesadaran bahwa kemampuan yang dimiliki masih dapat dikembangkan. Kesadaran tersebut muncul ketika individu melihat adanya perbedaan antara dirinya dengan orang lain yang memiliki pencapaian lebih tinggi. Melalui kondisi tersebut, individu terdorong untuk mengevaluasi dirinya serta mempertimbangkan berbagai upaya peningkatan kemampuan. *Upward social comparison* dalam hal ini menjadi pemicu munculnya *self improvement*, baik dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, maupun strategi kerja.

(Azura & Fikry, 2025) menemukan bahwa *upward social comparison* mendorong individu untuk melakukan evaluasi diri yang berujung pada upaya *self improvement*. Informasi mengenai keberhasilan orang lain berfungsi sebagai stimulus yang memicu individu untuk memperbaiki kualitas dirinya serta meningkatkan usaha dalam mengembangkan kompetensinya. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (C. Zhang, 2020) serta (Li & Wang, 2023) yang menunjukkan bahwa paparan terhadap pencapaian individu lain dapat memunculkan dorongan untuk melakukan *self improvement*. Individu yang menyadari adanya kesenjangan kemampuan cenderung berupaya mengembangkan diri sebagai respons terhadap kondisi tersebut.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa *upward social comparison* berkontribusi dalam mendorong *self improvement* karena memicu kesadaran individu akan adanya kesenjangan kemampuan. Kesadaran ini kemudian diikuti

dengan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi diri. Dengan demikian, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Upward Social Comparison* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Improvement*.

2.2.3 Pengaruh *Self Improvement* terhadap *Work Motivation*

Upaya individu dalam mengembangkan kualitas dirinya berpotensi meningkatkan dorongan untuk bekerja secara lebih optimal. Ketika individu merasakan adanya peningkatan kemampuan maupun perbaikan dalam cara kerja, hal tersebut dapat menumbuhkan keyakinan bahwa tugas yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik. Keyakinan tersebut kemudian mendorong munculnya semangat kerja yang lebih tinggi serta kesungguhan dalam mencapai target. Dengan demikian, *self improvement* berperan dalam memperkuat *work motivation* individu.

Penelitian (Fajri et al., 2024) menunjukkan bahwa individu yang aktif melakukan *self improvement* cenderung memiliki tingkat *work motivation* yang lebih tinggi. Peningkatan kompetensi yang dimiliki mampu meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil tersebut juga didukung oleh (Li & Lin, 2023) serta (Wahyudi, 2022) yang menyatakan bahwa perkembangan diri melalui *self improvement* berkaitan dengan meningkatnya *work motivation*. Individu yang memiliki kesiapan dan kemampuan yang lebih baik cenderung menunjukkan usaha yang lebih optimal dalam mencapai tujuan pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *self improvement* berkontribusi dalam meningkatkan *work motivation* karena individu yang

mengalami perkembangan diri memiliki keyakinan, kesiapan, serta dorongan individu dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Self Improvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation*.

2.2.4 Peran *Self Improvement* dalam Memediasi Pengaruh *Upward Social Comparison* terhadap *Work Motivation*

Perubahan dalam *work motivation* tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan sering kali melalui proses internal yang dialami individu. Salah satu proses tersebut adalah *self improvement* yang muncul ketika individu melakukan perbandingan dengan orang lain. Ketika individu menyadari adanya perbedaan kemampuan, muncul dorongan untuk melakukan penyesuaian serta pengembangan diri. Upaya tersebut mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, maupun strategi kerja. Proses *self improvement* ini kemudian berperan dalam meningkatkan kesiapan serta kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas.

(Zhang et al., 2025) menjelaskan bahwa pengaruh *upward social comparison* terhadap perilaku kerja dapat terjadi melalui mekanisme psikologis internal yang mendorong individu untuk meningkatkan kualitas dirinya. Individu yang menyadari kesenjangan kemampuan cenderung melakukan refleksi diri dan mengembangkan kompetensinya. Penelitian (Li & Lin, 2023) serta (Guo, 2022) juga menunjukkan bahwa proses refleksi setelah membandingkan diri dengan orang lain dapat memicu *self improvement* yang pada akhirnya meningkatkan *work motivation*. Individu yang konsisten melakukan pengembangan diri cenderung

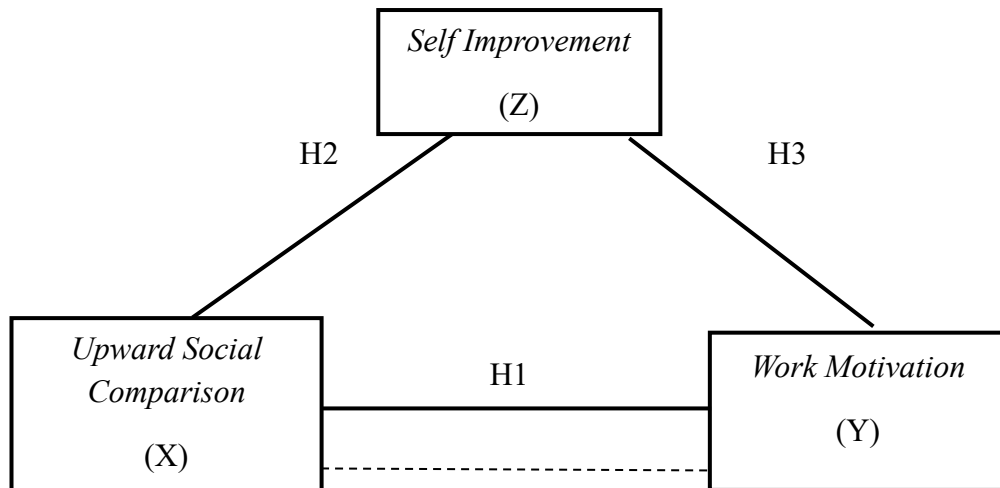
memiliki orientasi kerja yang lebih kuat serta keyakinan yang lebih tinggi dalam mencapai target.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa *upward social comparison* dapat mendorong individu untuk melakukan *self improvement* sebagai upaya mengurangi kesenjangan kemampuan yang dirasakan setelah membandingkan diri dengan individu lain yang dianggap lebih unggul. Dorongan untuk mengembangkan diri tersebut kemudian membuat individu lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi, memperbaiki kualitas kerja, serta mencapai target pekerjaan yang diinginkan. Dengan demikian, *self improvement* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *upward social comparison* dapat memengaruhi *work motivation*. Semakin positif individu merespons *upward social comparison* melalui *self improvement*, maka semakin tinggi pula *work motivation* yang dimiliki individu. Oleh karena itu, *self improvement* diduga memediasi pengaruh *upward social comparison* terhadap *work motivation*. Dengan demikian, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Self Improvement* memediasi secara signifikan pengaruh *Upward Social Comparison* terhadap *Work Motivation*.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Mengacu pada uraian hubungan antarvariabel serta hipotesis yang telah dikembangkan sebelumnya, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



H4

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber : Li & Lin, (2023); Fleur et al., (2023); Fajri et al., (2024)