

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKAN, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti.

Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan *applied theory* yaitu Kompensasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas, dapat diartikan sebagai ilmu, seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus menerus dalam membentuk suatu organisasi.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan bekerja bersama dengan

memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya. Prinsip manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerja sama yang sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerja sama antar sesama., sehingga aka menghasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Menurut Harlod koonts dan Cyrill O' Donnel (2017:21) menyatakan bahwa : *“Management is getting things done throught people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople”*.

George R. Terry (2018:5) menyatakan bahwa *“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals afficiently and effectively”*.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:36) menyatakan bahwa : *“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivative, and maintain employees”*.

Menurut James A.F. Stoner (2018:13). “Manajemen adalah suau proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota

organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Henry Fayol (2017:11) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan atau kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen oleh para ahli dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan dalam suatu proses untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Berdasarkan perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan, ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Namun, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Harlod Koonts dan Cyril O’Donnel (2015) terdiri dari empat fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*)
  - a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
  - b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
  - c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan

- d. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)
    - a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan mendapatkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
    - b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
    - c. Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja
    - d. Kegiatan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. Fungsi pengimplementasian (*Directing*)
    - a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian
    - b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
    - c. Menjelaskan kebijakan yang diciptakan
5. Fungsi pengawasan (*Controlling*)
    - a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang ditetapkan
    - b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
    - c. Melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Menurut George R. Terry (2018:2) terdapat beberapa fungsi manajemen

Diantaranya :

1. Perencanaan (*Planing*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan
3. Penyusunan personalia (*Staffing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja sesuai kebutuhan organisasi.
4. Penggerak (*Motivating*) dapat di definisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik
5. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan
6. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organic administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:89) jika produktivitas berupa tingginya tingkat fektivitas kinerja dan efesiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu di garis bawah dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Secara halfiah perencanaan adalah proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada masa mendatang

2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi, personalisasi serta faktor fisik dengan tujuan dan tujuan kegiatan pelaksanaan

3. Fungsi pengarahan (*Directing*)

Fungsi ini yang menstimulir tindakan-tindakan agar bener-bener terlaksana. Fungsi pengarahan termasuk bagian dari leading.

4. Fungsi pengawasan (*Controlling*)

Seluruh kegiatan organisasi yang telah dilakukan harus dengan tujuan agar tetap pada arahan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut James A.F. Stoner (2018:34) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*) menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dari kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasarkan suatu cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja.
2. Pengorganisasian (*organization*) berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan kinerja efektifnya organisasi. Mendapatkan koordinasi yang semakin itu adalah salah satu tugas manajer.
3. Memimpin (*to lead*) menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin.
4. Pengendalian (*controlling*) berarti para manajer berusaha untuk menyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkannya kembali ke tujuan yang benar

Sedangkan menurut Henry Fayol (2017:57) fungsi manajemen ada lima, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan atau sasaran serta langkah-langkah strategis yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian mencakup proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya, dan pengaturan kegiatan terkoordinasi untuk menetapkan rencana . kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian meliputi tiga hal, yaitu :

- a. Membagi komponen kegiatan untuk mencapai tujuan
- b. Membagi tugas kepada manajer dan bawahan
- c. Penetapan wewenang antara kelompok

## 3. Pengarahan (*Comanding*)

Pengarahan adalah proses untuk memupuk motivasi pada karyawan agar bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan. Proses ini juga berupaya membimbing karyawan dalam melaksanakan rencana

## 4. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalah satu di antara fungsi manajemen yang bisa menjaga agar aktivitas sebuah organisasi tetap harus bersinergi dan juga dapat bekerja sama dengan baik. Tak hanya itu, komunikasi sangat dibutuhkan dalam sebuah proses koordinasi antara lain di dalam organisasi, baik itu dalam komunikasi formal maupun informal.

## 5. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi manajemen ini bertujuan untuk melihat kesesuaian kegiatan organisasi dengan rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan, yakni :

- a. Menentukan standar prestasi
- b. Mengukur prestasi yang sudah dicapai
- c. Membandingkan prestasi yang sudah dicapai dengan standar prestasi

- d. Melakukan perbaikan jika ada penyimpangan standar prestasi.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Peran manusia sangat besar dalam rangkaian aktivitas perusahaan dimana manusia merupakan suatu unsur penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam instansi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar dapat berkontribusi secara optimal bagi pencapaian dan tujuan instansi. Bagian dan unit yang biasanya menangani sumber daya manusia adalah kasubbag kepegawaian, untuk memperjelas pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berikut ini merupakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Menurut Coutler (2018:2) menyatakan bahwa *“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising”*.

Menurut Amstrong dan Baron (2017:6) lebih spesifik mengatakan bahwa *“Conceptually, human resource management (HRM) can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the business”*.

Menurut Edwin B. Filippo (2017:11) mengungkapkan *“Human resources management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, compensation , integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:2) menyatakan bahwa *“Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”*.

Menurut Hasibuan (2017:10) menyatakan bahwa *“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.*

Sedangkan menurut Marwansyah (2019:7) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber

daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, serta pemberian kompensasi untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi yang ada untuk analisi penilaian kinerja yang obyektif.

Dari beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau pegawai, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen memiliki fungsi. Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut fungsi Manajemen SDM menurut Coutler (2018:9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan**

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

## 2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

## 3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## 4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Armstrong dan Baron (2017:7) fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi manajemen SDM menurut Edwin B. Filippo (2017:196) proses manajemen sumber daya manusia di bagi kedalam lima bagaian fungsi utama yang terdiri dari :

1. *Human Resource Planning*

Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.

2. *Personal Procurement*

Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutment, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja

3. *Personel development*

Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan

#### 4. *Personal Utilization*

Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:45) meliputi :

##### 1. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resource Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi : pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

##### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

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

#### 6. Pengembangan

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

#### 7. Kompensasi

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

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang

#### 9. Pemeliharaan

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

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya, (pemberhentian ini di atur dalam undang-undang No, 13 tahun 2003 tentang hukum ketenagakerjaan).

Sedangkan menurut Marwansyah (2019:33) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ada tujuh yaitu :

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang secara sistematis yang mengkaji keutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan jumlah dan mutu, atau kualifikasi sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

2. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen merupakan salah satu proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan agar mereka melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil dari rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi persyaratan. Sedangkan seleksi adalah proses indentifikasi dan pemilihan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Salah satu upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan

4. Kompensasi

Pemberian balas jasa sebagai imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan dapat berupa gaji atau upah, insentif, tunjangan atau pelayanan, dan imbalan non finansial

#### 5. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja merupakan suatu upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Sedangkan kesehatan kerja adalah terbebasnya pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

#### 6. Hubungan industrial

Sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari pengusaha, pekerja maupun pemerintah.

#### 7. Penelitian sumber daya manusia

Kegiatan tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan organisasi. Riset sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perencanaan, pengumpulan, analisis dan pelaporan dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi dan penyelesaian masalah dan dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.3 Kompensasi**

Istilah Kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Kompensasi menjadi alasan orang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi secara umum adalah segala sesuatu yang diterima seseorang baik berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada

seseorang. Pengertian kompensasi umumnya merupakan suatu objek yang diberikan, kecuali dari pajak pendapat. Arti lain juga, kompensasi adalah imbal baik berupa uang atau non-uang yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut Robert N. Lusssiers dan Jhon R. Hendom (2018:1102) *“Compensation is the total salary and benefits provided by the company in exchange for work. Compensation greatly effect job satisfaction and retaining employees”*.

Menurut Gary Dessler (2017:346) *“ compensation is covering all forms of payment given to employessand arising from their work”*.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:696) *compensation provides income and medical benefit to victins of work accident or dependents regardless of fault”*.

Menurut Hasibuan (2017:119) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Sedangkan menurut Marwansyah (2017:155) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan ats balas jasa untuk kerja mereka

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Struktur dan tingkat gaji/upah dipengaruhi faktor baik yang berasal dari dalam organisasi maupun faktor-faktor eksternal. Setiap organisasi bisa saja

merespon faktor-faktor ini dengan formulasi manajemen kompensasi yang berbeda-beda. Manajemen dan sistem imbalan harus ditinjau ulang secara berkala dan bila perlu diubah atau disesuaikan dengan dinamika lingkungan untuk mengupayakan agar imbalan yang adil dan layak tetap bias terwujud.

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:116) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu

1. Kemampuan untuk membayar

Hal utama yang dibutuhkan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah penilaian seberapa banyak perusahaan mampu membayar kompensasi karyawan. Dengan mengetahui penilaian pendapatan dari operasi perusahaan.

2. Jenis kompensasi

Perusahaan perlu membagi dana yang tersedia untuk masing-masing kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

3. Pembayaran untuk hasil kinerja atau pembayaran untuk jangka panjang?

Dalam hal ini kita harus melihat apakah organisasi akan memiliki filosofi kinerja atau filosofi jangka panjang. Beberapa perusahaan membayar karyawan lebih untuk umur jangka panjang atau senioritas, yang berarti mengumpulkan masa kerja dengan perusahaan kemungkinan mendapatkan kenaikan gaji dan promosi dari waktu ke waktu. Namun perusahaan yang membayar lebih untuk kinerja, untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau lebih dari rata-rata.

4. Gaji yang berbasis keterampilan atau gaji yang berbasis kompetensi?

Hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi berdasarkan kompetensi karyawan atau keahliannya. Biasanya perusahaan menentukannya sebelum membuat struktur pembayaran.

5. Rata-rata pasar, diatas rata-rata pasar, atau dibawah rata-rata pasar

Perusahaan harus menentukan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pasar, kompensasi yang diatas rata-rata pasar, atau kompensasi yang berada di bawah rata-rata pasar.

6. Kompresi upah

Yaitu perbedaan gaji pegawai lama dengan pegawai yang baru di rekrut

7. Membayar kerahasiaan

Yaitu memungkinkan untuk merahasiakan perbedaan gaji antara pegawai lama dengan pegawai baru untuk menghindari ketidakpuasan dan demotivasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Gary Dessler (2017:346) adalah :

1. Ekuitas external

Mengacu pada tingkat pembayaran pekerjaan di satu perusahaan dibandingkan dengan tingkat upah pekerjaan di tempat lain.

2. Keadilan internal

Seberapa adil tingkat pembayaran pekerjaan jika dibandingkan dengan pekerjaan yang lain dalam perusahaan yang sama.

3. Ekuitas individu

Kewajara gaji individu dibandingkan dengan apa yang rekan kerjanya dapatkan untuk pekerjaan yang sama atau sangat mirip dalam suatu perusahaan yang sama, berdasarkan kinerja masing-masing

4. Keadilan prosedur

Keadilan yang dirasakan berdasarkan proses dan prosedur yang digunakan untuk pengalokasian gaji.

Menurut Noe, Hellenbeck dkk (2017:356) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Persyaratan hukum

Besar kecilnya kompensasi pekerja ditentukan oleh pemerintah sehingga mengurangi ketidakadilan di dalam kompensasi kerja.

2. Pengaruh ekonomi

Besar kecilnya upah dalam perusahaan tergantung dengan perekonomian negaranya.

3. Struktur pekerjaan

Pemberian kompensasi yang berbeda dalam organisasi berdasarkan tingkat pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2017:127-129) antara lain sebagai berikut

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

#### 4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyaknya maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerja buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*dispushed unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk menegrjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah

Menurut Marwansyah (2017:277) faktor-faktor struktur dan ttingkat gaji dan upah adalah :

1. Kondisi pasar dan tenaga kerja
2. Peraturan pemerintah
3. Kesepakatan kerja
4. Sikap manajemen

5. Kemampuan membayar
6. Biaya hidup.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan yang bersangkutan. Jadi kebijakan kompensasi harus diprogramkan dengan baik dan informasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat kepada semua pihak.

### **2.1.3.3 Dimensi Dan Indikator Kompensasi**

Dimensi kompensasi memiliki tujuan sebagai tolak ukur kinerja karyawan terhadap organisasi, diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan.

Menurut robert N. Lussiers dan jhon R. Hendom (2018:104) dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung
  - a. Tiga komponen utama dalam kompensasi langsung
  - b. Gaji pokok
  - c. Reward
  - d. Insentif

Bentuk kompensasi langsung diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari gaji mereka.

1. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi *benefit* (manfaat) yang tidak diberikan langsung kepada karyawan dalam bentuk uang tapi dapat dirasakan langsung manfaatnya.

Menurut Gary Dessler (2017:346) berpendapat bahwa terdapat dua dimensi dalam kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan.

Adapun indikator kompensasi langsung yaitu :

- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- b. Kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima
- c. Bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.

#### 2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji/upah tetap, yang dapat berupa barang atau uang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu :

- A. Kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan
- B. Kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup
- C. Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan
- D. Kesesuaian dengan penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:339) perencanaan kompensasi yang buruk akan menimbulkan ketidakadilan dan ketidakpuasan bagi karyawan maka dimensi dan indikator dalam kompensasi adalah

#### 1. Struktur pekerjaan

Pemberian kompensasi yang berbeda dalam organisasi berdasarkan tingkat pekerjaan

## 2. Tingkat gaji

Jumlah rata-rata upah/gaji dan bonus yang diterima atas pekerjaan

Menurut Hasibuan (2017:86) mengemukakan dimensi dan indikator kompensasi secara umum yaitu :

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawannya yaitu :

### 1. Kompensasi Langsung

#### a. Gaji

Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

#### b. Upah

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam, perhari dan persetengah hari.

#### c. Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

### 2. Kompensasi Tidak Langsung

#### a. Fasilitas Kantor

Fasilitas merupakan bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan atau bawahannya berupa fasilitas untuk

mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja, seperti kendaraan, akses internet (wifi), tempat tinggal, dan lain sebagainya.

b. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan Hari Raya atau THR adalah pendapatan yang wajib diberikan oleh setiap perusahaan kepada karyawannya diluar gaji pokok menjelang hari raya keagamaan.

c. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan Kesehatan merupakan fasilitas kesehatan yang diberikan kepada karyawan, suami istri serta anak-anaknya.

Sedangkan Menurut Marwansyah (2017:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi :

1. Gaji/upah

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa dalam pemberian gaji yaitu sebagai berikut :

- a. Keadilan dalam pemberian gaji
- b. Kelayakan dalam pemberian gaji
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji

2. Insentif

Balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat.

Terdapat beberapa pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

- a. Keadilan dalam pemberian insentif

- b. Kelayakan dalam pemberian insentif
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif. Bonus pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

### 3. Bonus

Balas jasa atas hasil pekerjaan telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan atau sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut :

- a. Keadilan dalam pemberian bonus
- b. Kelayakan dalam pemberian bonus
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus

### 4. Tunjangan

Pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut :

- a. Pemberian tunjangan kesehatan
- b. Pemberian tunjangan hari raya
- c. Pemberian tunjangan kecelakaan

### 5. Fasilitas

Program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja.

## 6. Asuransi

Perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan kompensasi mempunyai dua indikator yaitu kompensasi yang diberikan secara langsung dalam bentuk benda dan kompensasi tidak langsung yang diberikan berdasarkan manfaat yang dirasakan.

### **2.1.4 Beban Kerja**

Secara umum beban kerja merupakan reaksi tubuh manusia ketika melakukan suatu pekerjaan eksternal. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan overstress. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih atau understress.

#### **2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas – tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

Pendapat Amstrong dan Taylor (2017:63) menyatakan bahwa “*Workload is a number of activities that require expertise and must carried out within a certain period in physical or psychological form*”.

Menurut Kyndt and Dochy (2017:20) “*workload is determined by the task load and dealing of the subsequent factors : expended effort, task demands, and level of performance*”.

Menurut Hard and Staveland (2018:87) berpendapat bahwa “*describe workload as the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task*”.

Menurut Luh Kadek Budi Martini (2018:41) menyatakan bahwa beban kerja adalah seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan diisi oleh pegawai atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Koesomowidjojo (2017:22) mengenai beban kerja menyatakan bahwa :

“Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika pegawai bekerja di bawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih”.

Berdasarkan uraian di atas penulis dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang diberikan kepada pegawai yang harus diselesaikan oleh para pegawai sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Menentukan Beban Kerja**

Dalam menganalisis faktor beban kerja. Suatu Lembaga atau perusahaan harus mengetahui kemampuan/kompetensi yang dimiliki karyawannya. Untuk itu

hendaknya perusahaan memperhatikan suatu faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja. Ada pun beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja sebagai berikut:

Menurut Amstrong dan Taylor (2017:51) menjelaskan bahwa secara garis besar, beban kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal yaitu :

1. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, yaitu :

a. Tugas (Task),

Tugas bersifat fisik seperti, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, ataupun beban kerja yang dijalani. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

b. Organisasi kerja, meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan kerja, lingkungan kerja ini dapat meliputi antara lain, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

d. Faktor Internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stresor*, meliputi faktor *somatis* (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Menurut Kyndt and Dochy (2017:27) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal yaitu :

## 1. Faktor Internal

Faktor internal adalah sebuah faktor yang berasal dari dalam tubuh karyawan yang meliputi faktor fisik dan faktor somatis yang diakibatkan oleh reaksi beban eksternal dan dapat berpotensi sebagai stressor atau penyebab stres. Faktor fisik meliputi persepsi, motivasi, keinginan, kepercayaan, persepsi, kepuasan dan sebagainya dan faktor somatis meliputi umur, ukuran tubuh, jenis kelamin, kondisi kesehatan, status gizi, dan sebagainya.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan, seperti :

- a. Organisasi Kerja, meliputi lamanya waktu istirahat, waktu kerja, sistem kerja, shift kerja dan sebagainya.
- b. Lingkungan Kerja, meliputi lingkungan kerja fisik, biologis dan psikologis yang dapat mengakibatkan beban tambahan karyawan.
- c. Tugas, tugas terbagi menjadi dua tipe yaitu tugas yang bersifat mental dan fisik. Tugas yang bersifat mental seperti tanggung jawab, emosi pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan. Sedangkan tugas yang bersifat fisik seperti tata ruang dan kondisi tempat kerja, stasiun kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkut dan kondisi lingkungan kerja.

Menurut Hard and Staveland (2018:64) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu :

### 1. Tekanan Waktu

Secara umum dalam hal tertentu waktu akhir (*dead line*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan kuantitatif ketika hal

ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

## 2. Jadwal kerja atau Jam Kerja

Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami-istri sama-sama bekerja. Jadwal kerja standart adalah 8 jam sehari selama seminggu. Untuk jadwal kerja ada tiga tipe, yaitu : *night shift*, *long shift*, *flexible work schedule*. Dari ketiga tipe jadwal kerja tersebut, *long shift* dan *night shift* dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

## 3. Kemenduaan Peran atau Konflik Peran

Hal ini dapat sebagai hal yang mengancam atau menantang bagi individu

## 4. Kebisingan

Kebisingan dapat mempengaruhi pekerja dalam hal kesehatan dan performancenya. Pekerja yang kondisi kerjanya sangat bising dapat mempengaruhi efektivitas kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya. Dimana dapat mengganggu konsentrasi dan otomatis mengganggu pencapaian tugas sehingga dapat dipastikan semakin memperberat beban kerjanya

## 5. *Information Overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerjasemakin berat. Kemajemukan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja yang serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima,

dimana masing-masing menuntut konsekuensi yang berbeda dapat mempengaruhi proses pembelajaran pekerja dan efek lanjutannya bagi kesehatan jika tidak tertangani dengan baik.

#### 6. *Temperature Extremes atau Heat Overload*

Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya temperatur dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini utamanya jika kondisi tersebut berlangsung lama dan tidak ada peralatan pengamannya.

#### 7. *Repetitive Action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja *assemblyline* yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa menonton yang pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat. Aspek ergonomi dalam *lay out* tempat kerja.

#### 8. Tanggung jawab

Setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyak tanggung jawab terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:24) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal :

1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh , status kesehatan, dan motivasi, kepuasan maupun persepsi

2. Faktor Eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti :

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, dan kebisingan tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

b. Tugas-tugas Fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (sarana dan prasarana dalam bekerja).

c. Organisasi Kerja

Karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, shift kerja, istirahat. Perencanaan karier hingga penggajian akan turut memberikan kontribusi beban kerja yang dirasakan masing-masing karyawan.

Sedangkan menurut Luh Kadek Budi Martini (2018: 4-5) menyatakan bahwa beban dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu eksternal dan faktor internal, antara lain :

#### 1. Faktor Eksternal

yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

##### a. Tugas-Tugas yang Bersifat Fisik

Tugas bersifat diantaranya seperti stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan lain sebagainya.

##### b. Organisasi Kerja

Faktor ini meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja, mutu pelayanan yang ditetapkan dan kebijakan pembinaan dan pengembangan.

##### c. Lingkungan Kerja

Faktor ini meliputi tipe dan lokasi rumah sakit, lay out, keperawatan, fasilitas dan jenis pelayanan yang diberikan, kelengkapan peralatan medik atau diagnostik, pelayanan penunjang dari instalasi lain dan macam kegiatan yang dilaksanakan

#### 2. Faktor Internal

Meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Dapat disimpulkan bahwa, dengan begitu kita dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi beban pada kinerja. Selain itu, kita juga patut waspada akan dampak beban kerja yang terlalu berlebihan. Karena hal tersebut akan mengakibatkan gangguan kerja baik gangguan fisik dan mental. Untuk itu marilah kita menjaga tubuh dan pikiran kita supaya tidak terkena dampak dari beban pada kerja. Karena jika kita mengalami pengaruh beban pada kerja akan sangat berbahaya untuk kesehatan.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Beban kerja setiap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik. Pada dasarnya beban kerja sebagai perbedaan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Jika kemampuan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih.

Menurut Amstrong dan Taylor (2017:51) dimensi dan indikator beban kerja antara lain yaitu :

1. Tuntutan Fisik
  - a. Umur
  - b. Kondisi kesehatan
  - c. Motivasi
  - d. Kepuasan

## 2. Tuntutan Non Fisik

- a. Tugas
- b. Sikap kerja
- c. Lingkungan kerja

Menurut kyndt and Dochy (2017:57) indikator beban kerja antara lain sebagai berikut :

1. Faktor Internal, merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :
  - a. Tugas (*Task*) meliputi tugas fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.
  - b. Organisasi Kerja, meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja dan sebagainya
  - c. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

## 2. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Menurut Hard and Staveland (2018:106) menjelaskan bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performansi

1. Faktor Tuntutan Tugas (*task demands*)

Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.

2. Usaha atau Tenaga (*effort*)

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.

3. Performansi

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.

Dalam penelitian ini ada dimensi dan indikator beban kerja yang telah dilakukan oleh Luh Kadek Budi Martini (2018:33) yang meliputi antara lain:

1. Beban Fisik

Beban kerja fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem faal tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan. Adapun indikator dari beban fisik yaitu: beban fisik fisiologis dan beban fisik biomekanika.

## 2. Beban Mental

Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya. Adapun indikator dari beban mental yaitu: konsentrasi, adanya rasa bingung, kewaspadaan dan ketepatan pelayanan.

## 3. Beban Waktu

Beban waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Adapun indikator beban waktu yaitu: kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan dan mengerjakan pekerjaan dua/lebih dalam waktu yang sama.

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya

### 1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (Standard Operating Procedur) kepada semua unsur di dalam perusahaan.

### 2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan.

### 3. Target yang Harus Dicapai

Dibutuhkan penetapan waktu dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing karyawan yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator beban kerja itu tugas yang diberikan dan harus diselesaikan oleh karyawan dengan baik, yang terkadang diberi batas waktu dalam pengerjaannya.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi Kepuasan itu bersifat individual. Kepuasan kerja Terdapat beberapa definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli:

*Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:339) job satisfaction is a pleason feeling that result from the perception that one's important work values.*

*Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) "Job satisfaction a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad".*

*Menurut McShane dan Von Glinow (2017:102) job satisfaction is an assesment of perceived job charactteristics work environment, and emotional*

*experiences at work. Job satisfaction is best viewed as a collection of attitudes about various aspects of the job and the work context.*

Menurut Wibowo (2017:415) mengenai kepuasan kerja menyatakan bahwa setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Sedangkan menurut Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah suatu perasaan karyawan yang menikmati pekerjaan sehingga memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan lebih menikmati pekerjaan dan lebih mementingkan pekerjaan dibandingkan balas jasa.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasilnya.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki

tingkat kepuasan yang berbeda-beda . dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, banyak faktor-faktor yang memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017;339) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Kepuasan kerja terkait dengan nilai-nilai seseorang, yang di definisikan sebagai “apa yang sadar dan tidak sadar ingin mendapatkan”
2. Pandangan yang berbeda antara individu mengenai nilai mana yang penting, jadi setiap karyawan mempunyai keadaan yang sama namun menghasilkan tingkat kepuasan yang berbeda
3. Kepuasan berdasarkan persepsi, setiap individu membandingkan situasi pekerjaan dengan nilai-nilainya, dan tiap individu cenderung berbeda dalam apa yang mereka persepsikan.

Menurut Stephen P.Robbins (2017) menyatakan bahwa ada 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2. Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada

tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

### 3. Promosi

Proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawanpun akan lebih terjamin.

### 4. Pengawasan

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Oleh sebab itu aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

## 5. Rekan Kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratn yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2017:103) kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap perilaku karyawan, namun kepuasan dan ketidakpuasan kerja tergantung pada individu dan situasinya. Berikut cara melihat respon karyawan dalam kepuasan kerja :

### 1. Exit

Keluar termasuk meninggalkan perusahaan, pindah ke unit lain, atau setidaknya menjauh dari situasi yang tidak memuaskan. Karena ketidakpuasan kerja yang meningkat dari waktu ke waktu dan akhirnya cukup kuat untuk memotivasi karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di tempat lain.

### 2. Voice

Suara dapat menjadi respon yang konstruktif, karyawan akan memberikan suara seperti merekomendasikan cara untuk manajemen memperbaiki situasi dengan

mengajukan keluhan formal atau membentuk koalisi untuk menentang suatu keputusan perusahaan.

### 3. Loyalitas

Karyawan yang memiliki loyalitas kepada perusahaan lebih memilih bersuara dan menunggu daripada meninggalkan perusahaan.

### 4. Melantarkan

Dampak ketidakpuasan kerja karyawan adalah pengabaian terhadap kinerja, tidak memperhatikan kualitas, meningkatkan ketidakhadiran dan keterlambatan.

Menurut Wibowo (2017:504) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

#### 1. Pemenuhan Kebutuhan

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya

#### 2. Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

#### 3. Pencapaian Nilai

Gagasan pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan kebutuhan nilai kerja individual yang penting.

#### 4. Keadilan

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja. Kepuasan antara hasil kerja

dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

#### 5. Komponen Genetik

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti hanya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sedangkan menurut Afandi (2018:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang di antaranya adalah sebagai berikut :

##### 1. Pemenuhan Kebutuhan (*Needs Fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan para individu untuk memenuhi kebutuhannya.

##### 2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal yang memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

##### 3. Pencapaian Nilai (*Values Attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

#### 4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja

#### 5. Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dengan baik.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawan dan kepuasan akan menimbulkan tindakan yang menguntungkan bagi perusahaan.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:339) Dimensi dan indikator kepuasan kerja adalah :

#### 1. Disposisi Pribadi

Pencatatan tentang kualitas pribadi karyawan seperti efektivitas negatif dan evaluasi diri negatif terkait dengan ketidakpuasan kerja. Seleksi dan wawancara harus mengeksplorasi kepuasan kerja pelamar dengan pekerjaan masa lalunya.

## 2. Tugas dan Peran

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat pekerjaan lebih kompleks dan bermakna, berikut cara meningkatkan pekerjaan :

- a. Perusahaan membuat pekerjaan lebih menarik
- b. Membuat pekerjaan yang bermakna dalam menghasilkan kepuasan
- c. Perusahaan menghargai peran karyawan dalam perusahaan

## 3. Supervisor dan Rekan Kerja

Supervisor dan rekan kerja adalah dua kelompok utama dalam organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- a. Orang-orang yang berbagi nilai, sikap, dan filosofi yang sama
- b. Rekan kerja dan supervisor dapat memberikan dukungan sosial (simpatik dan peduli)
- c. Rekan kerja dan supervisor yang bisa membantu karyawan baru mengetahui tujuan dan cara menggapainya.

## 4. Gaji dan Kompensasi

- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- b. Kompensasi yang menjamin pekerja

Menurut Stephen P. Robbins (2017:121) Dimensi dan Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
  - a. Kepuasan pegawai terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

- b. Kepuasan pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
  - c. Kepuasan pegawai terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
  - d. Kepuasan pegawai untuk mendapat kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
  - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
  - c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
  - d. Kepuasan atas pemberian insentif.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu
  - a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
  - b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
4. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
  - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.

- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
  - c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
  - b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
  - c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Menurut McShane dan Von Glinow (2017:103) dimensi dan indikator kepuasan kerja karyawan adalah tergantung pada kepribadian, nilai, dan konsep diri individu mengenai pekerjaan.

Menurut Wibowo (2017:202) Dimensi dan Indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

#### 1. Kedisipinan

Merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban

#### 2. Moral kerja

Merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan

### 3. *Turnover*

Merupakan aliran pergantian pegawai atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Sedangkan menurut Afandi (2018:82) indikator-indikator kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### 2. Upah/Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

#### 3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

#### 4. Pengawasan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

#### 5. Rekan kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan pemahaman para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator dari kepuasan kerja adalah pribadi karyawan, pekerjaan, lingkungan kerja, promosi jabatan, kompensasi kerja, dan supervisor.

### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Kinerja sangat perlu di evaluasi oleh setiap pemimpin suatu perusahaan, untuk mengetahui manakah pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi

sehingga perusahaan dapat memberikan *reward* (Penghargaan) pada orang yang tepat.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Jhon Miner (2017:70) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah *“The Willings of a person or group people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*

Menurut Dessler (2018:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan *“Performance (performance achievement) of employees is employe’s actual performance compared to the expected performance of the employees”*

Menurut Amstrong (2017:176) mengemukakan bahwa *“Argues that performance is the resulf of worf that has a strong relationship with organizational strategic goals”*.

Menurut Robbins (2018:260) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan

Menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan pemenuhan tugas dimana dalam bekerja pegawai harus menyepakati program kerja organisasi untuk

menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Mencapai suatu kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangun, memerlukan kepercayaan dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Jhon Miner (2017:120) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

##### **1. Kemampuan individual**

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan *interpersonel* dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

##### **2. Usaha yang dicurahkan**

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan itu, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya.

### 3. Lingkungan organisasional

Dilingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen.

Selain itu menurut Dessler (2018:67) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *rality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus siap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Amstrong (2017:73) kinerja dipengaruhi faktor-faktor adalah sebagai berikut :

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja
4. *System Factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi
5. *Contextual/Situasional Factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Robbins (2018), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi

Iklim kerja adalah suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi , karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memaminkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya didalam unit organisasi.

### 3. Kualitas Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terdalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

### 4. Kemampuan Kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

### 5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

### 6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

### 7. Daya Tahan/Kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

### 8. Kuantitas Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas

kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

## 9. Disiplin Kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang dicantumkan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:14) mengatakan beberapa faktor Yang mempengaruhi kinerja :

### 1. Faktor Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right on the right place, the right man on the righ right job*)

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri (sikap mental) seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap

mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berkenaan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkat laku kerjanya. Biasanya orang yang berprestasi tinggi disebut sebagai orang produktif dan orang yang berprestasi rendah disebut sebagai tidak produktif atau kerjanya rendah.

### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dalam organisasi, kinerja seorang karyawan dapat dinilai. Penilaian ini memungkinkan pihak manajemen personalia untuk memberika umpan balik terhadap kinerja dari karyawan tersebut. Kinerja dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri.

Menurut Jhon Miner (2017:70) dimensi dan indikator kerjanya adalah :

#### **1. Kualitas**

Kualitas kerja adalah sesuatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Kerapihan kerja
- b. Ketelitian dalam bekerja

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah aturan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan.

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
- c. Kepuasan hasil kerja

## 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus di pertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum selesai dengan harapan pimpinan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Rasa tanggung jawab terhadap kerja
- b. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan

## 4. Kerja Sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalankan hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dimensi kerja sama diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerja sama antara rekan kerja
- b. Kekompakan antar karyawan dalam menyelesaikan masalah

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Dimensi Inisiatif diukur dengan suatu indikator yaitu :

- a. Kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Kemampuan dalam bekerja

Adapun dimensi dan indikator dari kinerja karyawan menurut Dessler (2018:68) adalah sebagai berikut :

1. kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut :
  - a. Ketepatan hasil kerja
  - b. Ketelitian hasil kerja
  - c. Kerapihan
2. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Hasil kerja
3. Dimensi kedisiplinan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :
  - a. Kehadiran
  - b. Peraturan perusahaan
4. Dimensi ketepatan waktu diukur dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Kecepatan waktu
- 5 Dimensi dampak interpersonal indikatornya adalah :
  - a. Bekerja sama
  - b. Komunikasi
  - c. Peran serta

Menurut Amstrong (2017:69) menjelaskan terdapat delapan dimensi yaitu sebagai berikut :

1. Pemahaman pekerjaan atau kompetensi
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan data pencapaian efektivitas kerja.
  - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
  - c. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas atau Kuantitas Kerja
  - a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti , akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
  - b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya
  - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
  - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan atau pengorganisasian
  - a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen
  - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi
  - c. Mencari pedoman saat ketidak jelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif atau Komitmen
  - a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan
  - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi

- c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tertentu
5. Penyelesaian masalah atau kreativitas
- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah
  - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah
  - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai
  - d. Menindak lanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan
6. Kerja tim dan kerja sama
- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan atau bawahan
  - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan bawahan dan stackholdes lainnya
  - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif untuk lisan maupun tulisan
  - b. Mendengar dengan hati-hati dan memberi klarifikasi untuk memastikan pemahaman

Menurut Robbins (2018:351) menyatakan “ada lima indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas: kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas: merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas: merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian: merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) ada beberapa indikator yang digunakan guna menentukan kinerja seorang karyawan, yaitu :

1. Kualitas kerja

Dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan juga kebersihan

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini output perlu diperhatikan juga, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bias menyelesaikan kerja ekstra

3. Tanggung jawab

Dalam hal ini dapat mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan juga kerajinannya.

4. Sikap Karyawan

Dalam hal ini sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa ada indikator-indikator yang mempengaruhi hasil kerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Indikator-indikator tersebut bukan hanya berasal dari perusahaan namun juga berasal dari internal karyawan itu sendiri. Selain sebagai alat ukur untuk menentukan hasil kerja seorang karyawan, indikator-indikator tersebut dapat digunakan manajemen kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak jurnal penelitian terdahulu yang menjadi referensi dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Berikut merupakan ringkasan dari penelitian terdahulu yang disajikan pada table berikut.

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ade Agus Dima Purwa Diputra, Ida Bagus Ketut Surya (2019)  Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh Kepuasan kerja karyawan PT. Destination Asia Bali  E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 2, 2019;	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	- Menggunakan Variabel kinerja karyawan - Menggunakan kepuasan kerja	- variabel X1 Stres Kerja - Variable X2 Kinerja Karyawan
2	Rizca Amira Puspa (2020)  Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi Terhadap Turnover Dan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Malika Wisata Utama	Hasil dari penelitian ini menunjukkan 1) kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja	- Menggunakan Variabel Kompensasi - menggunakan variabel Kepuasan Kerja - menggunakan variabel kinerja	- variabel X2 Kepuasan Kerja - variabel Intervening (Y) Komitmen Organisasi

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tangerang)  indonesian Journal Of Strategic Management, Vol 3, Issue 2, Januari 2020			
3	Rina Sari (2020)  Pengaruh Motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Tour & Travel di Kota Pontianak  Jurnal Ekonomi, Educatuion, Vol 10, No 1 (2020)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	- Menggunakan Variabel kepuasan kerja - menggunakan variabel kinerja karyawan	- varibael X1 Motivasi - Variabel X2 Kepuasan kerja - variabel Intervening (Y) Kinerja Karyawan
4	Muhammad Bayu Wijaya Putra (2019)  Pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan pt. bpw shafira lintas semesta (shafira tour & travel) Surabaya  Jurnal Ekonomi- Manajemen- Akuntansi Volume 17, Nomor 1, April 2019	Hasil dari penelitian ini menunjukkan 1) kompensasi pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan	Menggunakan Variabel Kompensasi,	- variabel X1 Budaya Organisasi - variabel Intervening (Y) Disiplin Kerja - Variabel terikat (Z) Prestasi Kerja Karyawan
5	Bayu Indra Setiawan, Ida Bagus Ketut Surya (2016)  Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 1, 2016: 59-87	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi, lingkungan kerja dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	- Menggunakan Variabel Kompensasi - menggunakan variabel kepuasan Kerja	- variable X2 Lingkungan Kerja - variabel Intervening (Y) Promosi Jabatan - Variabel dependent (Z) Kepuasan Kerja - Jumlah Sampel 74 Orang

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Indra Prawira (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Biro Travel Haji Dan Umroh Al- Madinah Surabaya</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3, No. 1, Maret 2020,</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan dan fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel kepuasan kerja pegawai</p>	<p>- Variabel X2 Kepemimpinan</p> <p>- Variabel Intervening (Y) Fasilitas Kerja</p> <p>- Variabel Dependent (Z) kepuasan kerja pegawai</p>
7	<p>Mundakir , Zainuri (2018)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening PT Asyesa Hasanah Tour &amp;Travel Umrah Tanah Datar</p> <p>Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol. 1 No. 1 - Oktober 2018</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan Kompensasi langsung tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel Kinerja Pegawai</p> <p>- menggunakan variabel kepuasan Kerja</p>	<p>- Variabel X2 Motivasi</p> <p>- Variabel Intervening (Y) Kinerja Pegawai</p> <p>- Variabel Dependent Kepuasan Kerja</p>
8	<p>Lili E. Lucky Meilasari,Ryani Dhyan Parashakti, Justian, Efa Wahyuni (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bus Umum Sinar Rizki</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol 1 No 6 (2020)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dan disiplin kerja serta pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel Beban Kerja</p> <p>- menggunakan variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>- Variabel Intervening (Y) Disiplin Kerja</p> <p>- Variabel Dependent Kepuasan kerja</p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	<p>Watson AP Manalu, Yusniar Lubis, Syaifuddin Syaifuddin (2022)</p> <p>Effect of Workload and Work Stress on Employees Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable in Rubber Plantation, Serdang II District Tour and Travel Haji Umrah Surabaya</p> <p><i>Journal of Management</i>, Vol 12 No 2 (2022)</p>	<p>The result of the direct influence test shows that negative workload has a effect on employee performance, job satisfaction has a positive effect on employee performance and the effect of workload,</p>	<p>Using Variable, Employee Performance, Job Satisfaction, workload,</p>	<p>1. variable X2 Work Stress 2. intervening employee performance variable 3. the dependent variable of job satisfaction</p>
10	<p>Anny Sugiarti, Ernani Hadiyati, Dwi Orbaningsih (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Di (TAZKIA TOURS &amp; TRAVEL)</p> <p>Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi Volume 17, Nomor 1, April 2021.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan 1) kompensasi pengaruh langsung signifika terhadap kepuasan kerja pegawai</p>	<p>- Menggunakan Variabel kompensasi - menggunakan variabel beban kerja - menggunakan variabel kepuasan kerja - menggunakan variabel kinerja pegawai</p>	<p>- Variabel Intervening (Y) Kinerja - Variabel dependent (Z) Kepuasan Kerja</p>
11	<p>Putri Nur Alam, Razi Jaya Mita, Yuli Yana, Vicky F Sanjaya (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Tour &amp; Travel Pada PT. Indoloka Wisata Mandiri</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Saburai</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan h kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Indomarco Pismatama, sedangkan pada kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT</p>	<p>- Menggunakan Variabel kompensasi - menggunakan variabel kepuasan kerja - menggunakan variabel beban kerja,</p>	<p>- Variabel X2 kepuasan kerja - Variabel Intervening (Y) Beban Kerja</p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol 6, No 2, 2020	Indomarco Pismatama.		
12	Atty Tri Juniarty and Bayu Indra Setia (2021)  The Effect Of Employee Performance Through Motivation and Commitment on Government Tax Officers  GrowingScience. Accounting	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Work Discipline berpengaruh Positive dan Signifikan terhadap Employee Performance).	Menggunakan Variabel Employee Performance	- Variabel X1 Kinerja Karyawan - variabel X2 Motivasi
13	Rahmi Andini Syamsuddin, Angga Pratama, Denok Sunarsi, Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.Sc, Burhan Rifuddin, Mujahidin (2021)  The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable  Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 9 , No. 1, June 2021	<i>The results of this study indicate a positive and significant effect of compensation on employees..</i>	- using compensating variables - using employee performance variables	- using the variable x2 work discipline - using the intervening variable Work Motivation - Using the dependent variable of employee performance - using a sample of 57 people
14	NorawatiS., ZulherZ., YunitaA, & IlyasI. (2022).  Analisis Kompensasi dan Beban Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Medis Pada PT. Ahsanta tour & travel  Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM), Volume 8, No. 2 (2022)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja tenaga medis. Variabel kompensasi dan beban kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai. Naik turunnya kinerja pegawai ditentukan oleh	- Menggunakan Variabel kompensasi - menggunakan variabel kinerja pegawai - menggunakan variabel beban kerja	- menggunakan sampel 100 orang - menggunakan metode kualitatif - menggunakan variabel Intervening (Y) Kinerja Pegawai

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		variabel kompensasi dan beban kerja.		
15	<p>Surya Firmansyah,Wayan Mendra,Yenny Verawati (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kemampuan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jamila Tours &amp; Travel</p> <p>Vol 2 Nomor 2 Februari 2021</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja , kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel Kepuasan Kerja</p> <p>- menggunakan variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>- Variabel X2 Kemampuan</p> <p>- Variabel Interveing (Y) Kepuasan Kerja</p>
16	<p>Akhwanul Akmal, Ihda Tamini(2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. KAI (Persero) Divre I Sumatera</p> <p>Jurnal Bisnis Administrasi, Volume 04, Nomor 02, 2020</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel kepuasan kerja</p>	<p>- populasi yang digunakan 60</p> <p>- metode analisis yang digunakan deskriptif, statistik parametis, analisis regresi berganda</p>
17	<p>Muhammad Zaki Lathif, Axel Giovanni (2022)</p> <p>The Effect Of Compensation And Job Satisfaction On The Performance Of Grab Drivers In Magelang City</p> <p>Journal Of Management, Accounting, General Finance And International Economic Issues. Vol 1, No 3 (2022)</p>	<p><i>The results of the study show that simultaneous testing of the employee performance variables found that there was a significant effect.</i></p>	<p>Using Variable Compensation, Job Satisfaction, Performance, Grab Driver</p>	<p>- Research Place</p> <p>- Research time</p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18	<p>Dhinda Lusiana Yusuf, Indah Yuni Astuti, Endah Kurniawati (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Finansial, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. KAI (Persero) Drive I Sumatera</p> <p>Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis (JUPSIM) Vol.1, No.3 September 2022</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi, beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel beban kerja</p> <p>- menggunakan variabel kepuasan</p>	<p>- Variabel Intervening (Y) Lingkungan Kerja fisik</p> <p>- Variabel Dependent (Z) Kepuasan Kerja</p>
19	<p>S. R. Ramadhanty, and I. Djastuti (2021)</p> <p>Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Masamas Travel &amp; Tours Sdn Bhd),</p> <p><i>journal of Management</i>, vol. 9, no. 2, Mar. 2021.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel Kepuasan Kerja</p> <p>- menggunakan variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>- Variabel X2 Stres Kerja</p> <p>- Variabel dependent (Z) Kinerja Karyawan</p> <p>- Variabel Intervening (Y) Kepuasan Kerja</p>
20	<p>Laristi, Tiwi (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Megah Tour</p> <p>Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains, Vol 2 No 02 (2020)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi,</p> <p>- menggunakan variabel Beban Kerja</p> <p>- menggunakan variabel Kinerja karyawan</p>	<p>- menggunakan populasi dan sampel 45 karyawan</p> <p>- menggunakan Y kinerja karyawan</p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21	<p>Limita, &amp; Hoki, L. (2022).</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Triways Travel Network</p> <p><i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> Vol.3 No.6 (2022)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa kompensasi dan beban kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- Menggunakan variabel Beban Kerja</p> <p>- menggunakan variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>- menggunakan populasi dan sampel 63 karyawan</p> <p>- menggunakan Y kinerja karyawan</p>
22	<p>Makmur, W., Hernosa, S., &amp; Nurhasanah, N. (2022).</p> <p>The Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Salesman Pada Mabrur Travel</p> <p><i>Journal of Economic, Business and Accounting</i> . Vol 5 No 2 (2022)</p>	<p>Hasil dari Penelitian ini menunjukan kompensasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>- Menggunakan Variabel kompensan,</p> <p>- menggunakan variabel kepuasan kerja, kinerja</p>	<p>- Variabel X2 Lingkungan Kerja</p> <p>- Variabel Intervening (Y) Kepuasan Kerja</p>
23	<p>Sharon Gabriel Wehantouw, Rita Taroreh, Yantje Uhing (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Maharani Tarvel</p> <p>Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis</p>	<p>Hasil dari Penelitian ini menunjukan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan dan secara langsung kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>	<p>- Menggunakan Variabel Kompensasi</p> <p>- menggunakan variabel Kinerja Karyawan</p> <p>- menggunakan variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>- Variabel Intervening (Y) Kepuasan Kerja</p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan Akuntansi Vol 10, No 1 (2022)			
24	Selica Natalia Palar, Lucky O. H Dotulong, Genita G Lumintang (2022)  Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Kereta Api Senja Utama Yogyakarta  Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi. Vol 10, No2 (2022)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan secara simultan Kompensasi, berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	- Menggunakan Variabel Kompensasi - Menggunakan variable Kinerja Pegawai	- Variabel X2 Lingkungan Kerja - Variabel Intervening (Y) Konflik kerja - Variabel dependent (Z) Kepuasan Kerja
25	Fanisya Rahmadina Putri, Yudi Nur Supriadi (2022)  Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bus Jurusan Samarinda Bontang Pada Terminal Lempake di Kota Samarinda  Jurnal Manajemen Motivasi. Vol 18, No 1 (2022)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,	- Menggunakan Variabel Kompensasi - menggunakan variabel Kepuasan Kerja	- Variabel X2 Lingkungan Kerja - Variabel Intervening (Y) Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Variabel dependent Kepuasan Kerja

Sumber: Jurnal diolah penulis

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh penulis dan yang dilakukan oleh penulis terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh penulis

diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setiap instansi pemerintahan, organisasi dan perusahaan tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pekerjanya. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kerangka pemikiran digunakan untuk membantu dalam menggambarkan paradigma penelitian sebagai jawaban atas masalah yang diteliti. Sugiyono (2018:60). Menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variable penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

#### **2.3.1 Hubungan Kompensasi Dengan Beban Kerja**

Kompensasi dalam hubungan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai

dengan beban kerja yang diterima karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan, Ardana (2017).

Beban kerja tidak akan begitu berat dirasakan karyawan apabila diberi kompensasi berdasarkan pencapaian target yang telah ditetapkan dan karyawan tersebut merasa puas dengan kompensasi yang diberikan. Apabila dalam suatu perusahaan mempunyai beban kerja tinggi maka akan membuat karyawannya merasa terbebani, walaupun karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai, hal ini akan mengakibatkan karyawan merasakan kelelahan dalam bekerja karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan menginginkan agar karyawannya mempunyai kepuasan kerja yang tinggi untuk bisa mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, salah satu faktor kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan. Menurut Kasmir (2019:255), Kompensasi mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Artinya jika kompensasi meningkat maka karyawan akan bertambah puas, sehingga berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Namun jika kompensasi tidak

diberikan atau meningkat, maka kepuasan kerja menurun dan akan menimbulkan efek negatif terhadap kepuasan kerja menurun dan akan menimbulkan efek negatif terhadap perusahaan.

Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima memiliki pengaruh hubungan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu, kompensasi menjadi bagian kebijakan organisasi yang harus terus diperhatikan sungguh-sungguh dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan layak sehingga terpenuhi kepuasan kerja pada diri setiap pegawai. Menurut Mangkunegara (2017) kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani dan Adnyani (2017) yang mengemukakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.3.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Menurut Mina (2018). Beban kerja ialah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu periode waktu, jumlah rata-rata pekerjaan yang ditangani oleh suatu entitas tertentu.

Menurut penelitian Astuti dan Mayasari (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin besar beban kerja yang diberikan maka akan menurunkan kepuasan kerja, Kepuasan

kerja yang lebih rendah akan mengalami lebih banyak stres dalam bentuk beban kerja, konflik peran dan lingkungan fisik dibandingkan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

#### **2.3.4 Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran bersama dalam bekerja diantara karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan juga akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan akhirnya hanya berkonsentrasi pada pekerjaannya saja.

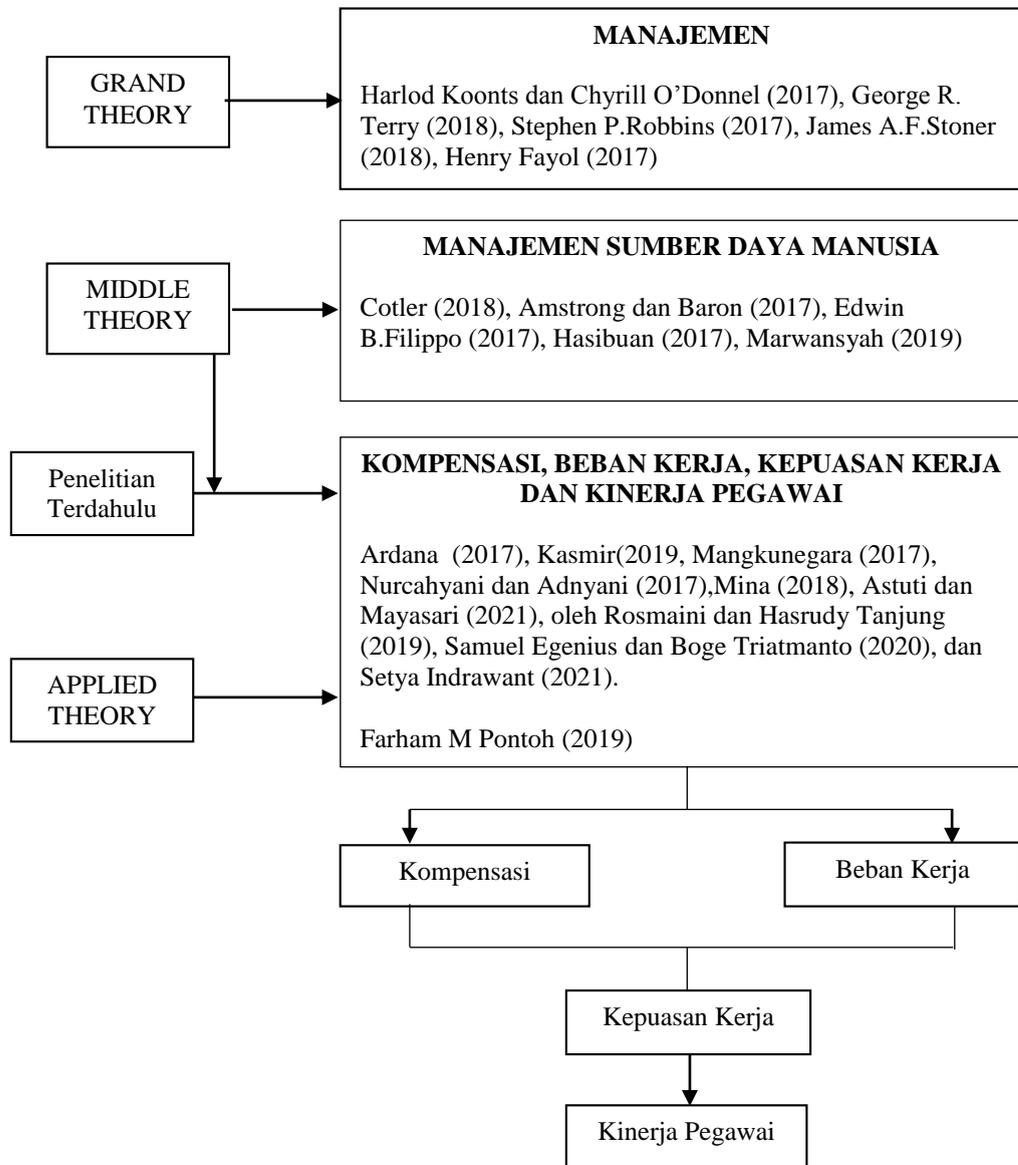
Beban kerja merupakan faktor penting dalam kinerja pegawai, karena beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan suasana kerja yang kurang nyaman bagi pekerja. Kelebihan beban kerja dapat memicu timbulnya stres kerja yang lebih cepat. Sebaliknya kekurangan beban kerja dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi/instansi. Permasalahan-permasalahan yang terjadi akibat beragamnya karakter sumber daya manusia dapat mengakibatkan pekerjaan yang diberikan menjadi tidak berkualitas. Kinerja individu yang buruk dalam melaksanakan pekerjaan yang tidak sesuai beban kerjanya dapat mengakibatkan kinerja instansi juga menjadi buruk.

Hal ini sejalan dengan peneliti dari Farham M Pontoh (2019) yang menyatakan bahwa pengaruh kompensasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan dari kompensasi kinerja pegawai.

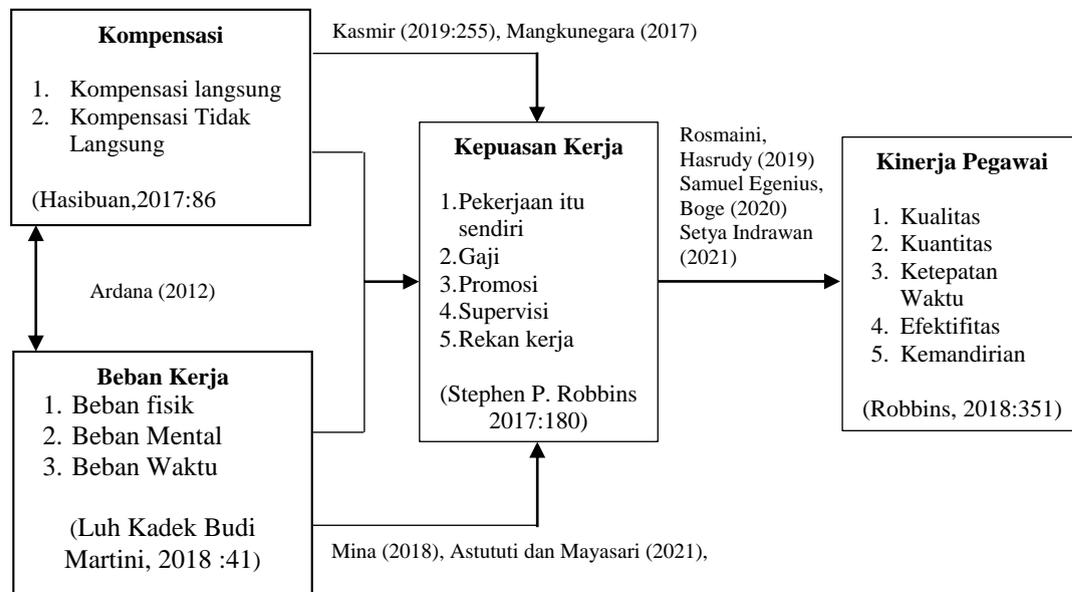
### **2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaannya. Perasaan senang ataupun tidak senang tersebut muncul karena pada saat pegawai bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Harapan kerja inilah yang merupakan motivasi kerja pegawai. Makin tinggi harapan kerja ini dapat terpenuhi, maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang dalam bekerja merasakan kenyamanan, dihargai, serta mampu mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Pegawai lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan dengan karyawan yang tak terpuaskan. Oleh karena itu, instansi penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa ada tekanan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Hasrudy Tanjung (2019), Samuel Egenius dan Boge Triatmanto (2020), dan Setya Indrawant (2021). Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya



**Gambar 2. 1 Landasan Teori Keseluruhan**



**Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian**

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai
4. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.