

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini peneliti memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dalam penelitian ini, yaitu pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, serta dampaknya pada motivasi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu, serta pendapat para ahli.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan melakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mengenai teori Manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori Manajemen Sumber Daya Manusia, serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mengenai teori Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi. Selain landasan teori, penulis juga mengkaji hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi peneliti.

2.1.2 Manajemen

Manajemen sangat dibutuhkan oleh semua organisasi atau perusahaan, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Manajemen merupakan suatu usaha dalam mengembangkan dan memimpin suatu tim kerjasama atau kelompok orang dalam satu organisasi untuk menangani, mengembangkan, membawa, mengelola suatu perusahaan organisasi agar dapat mencapai tujuan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen sangat penting bagi semua aspek yang ada di dalam suatu perusahaan atau organisasi, dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, yang berguna untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisiensi. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada manajemen yang telah dibuat sejak awal. Untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menerapkan manajemen yang baik dan teratur. Berikut merupakan pengertian manajemen menurut beberapa ahli:

Hasibuan (2020:11), mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian senada disampaikan Robbins & Coutler (2018:8), yang menyatakan bahwa *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities*

are completed efficiently and effectively. Yang berarti bahwa manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja agar selesai dengan efisien dan efektif.

Koontz and O Donnel Cyril (2021:21), menyatakan pengertian manajemen sebagai berikut: *Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staff, direct and control the activities of the people.* Maksudnya adalah bahwa manajemen meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasi, staf, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan orang lain dalam mewujudkan koordinasi kegiatan organisasi.

Pendapat lain mengenai pengertian manajemen disampaikan oleh Griffin (2021:19) sebagai berikut:

Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.

Maksudnya bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan bagi sumber daya organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, koordinasi, mengendalikan atau pengawasan terhadap pemanfaatan sumber daya dan aktivitas organisasi agar terkoordinasi sehingga dapat selesai dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

2.1.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen sebagaimana disampaikan oleh Terry & Leslie (2019:8) adalah sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit.

3) *Actuating* (Pengarahan)

Pengarahan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang baik.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi serta dapat dijadikan sebagai *feedback* terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

2.1.2.3 Unsur – Unsur Manajemen

Setiap organisasi memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem managerial yang baik, unsur-unsur inilah yang disebut dengan manajemen, jika salah satu diantara unsur tidak ada, maka akan berdampak dengan berkurangnya

upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2020:43), menyatakan unsur-unsur manajemen terdiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M, yaitu:

1) *Man* (Manusia)

Manusia merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

2) *Money* (Uang)

Setiap hal yang dilakukan, bahan yang diperlukan, pertimbangan yang diambil, semuanya dapat diputuskan dengan adil jika menggunakan tolak ukur yang pasti. Uang adalah alat yang paling rasional untuk mengukur besar kecilnya kegiatankegiatan dalam organisasi.

3) *Materials* (Bahan)

Untuk menghasilkan sesuatu manusia selalu memerlukan bahan, entah itu bahan jadi ataupun bahan setengah jadi. Jadi peranan bahan disini penting karena organisasi tidak akan bisa menghasilkan output tanpa adanya bahan.

4) *Machines* (Mesin)

Dalam perusahaan, mesin menjadi alat bantu untuk menghasilkan output dengan lebih cepat dan efisien. Mesin akan mempermudah pekerjaan manusia dan bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar dengan pemanfaatan yang efektif.

5) *Methods* (Metode)

Metode disini maksudnya adalah metode kerja. Metode ini ditetapkan dengan berbagai pertimbangan untuk memudahkan dan memperlancar jalannya pekerjaan pegawai.

6) *Market* (Pasar)

Output yang dihasilkan dari produksi tidak akan ada gunanya jika pasar tidak menerima. Oleh karena itu penguasaan pasar adalah hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar produksinya tetap berjalan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Secara umum, manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang digunakan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja yang menjalankan suatu perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Untuk dapat mengetahui lebih jelas mengenai definisi manajemen sumber daya manusia, berikut ini adalah beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Hasibuan (2019:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Sedangkan Hanry Simamora dalam Ni Wayan Dian Irmayani (2022:2), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

Menurut Dessler (2020:3), "*Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.*" Yang berarti bahwa MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memperhatikan keadaan pegawai. Sedangkan menurut Armstrong, M., & Taylor. (2020), "*Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations.*" Yang berarti bahwa MSDM adalah tentang bagaimana cara mengelola dan mengembangkan pegawai dalam organisasi.

Pendapat lain kemukakan oleh Mathis & Jackson (2019), "*Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals.*" Maksudnya adalah bahwa MSDM adalah tentang merancang agar bakat yang dimiliki pegawai dapat digunakan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola, mengembangkan atau merancang hubungan dan peranan pegawai agar bakat yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2.1.3.2 Unsur – Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Eri Susan (2019:6) tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas tiga bagian sebagai berikut:

1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2) Pegawai

Pegawai merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Pegawai berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

3) Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

2.1.3.3 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi dalam menjalankan pekerjaan seharusnya memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:21), sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Pengembangan (*Development*)

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

7) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*Direct*), dan tidak langsung (*Indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8) Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

10) Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

11) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara pegawai dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Menurut Al Fajar Ansory & Indrasari (2018:60) tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan inti, yaitu:

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdaya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja pegawai. Departemen sumberdaya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumberdaya manusia.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumberdaya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap keburuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya dapat menyebabkan hambatan bagi masyarakat.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap

organisasi. Tujuan personal pegawai harus dipertimbangkan kapan para pegawai harus dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan.

2.1.4 Beban Kerja

Beban kerja merupakan beban aktivitas fisik, mental, sosial yang diterima oleh individu yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan fisik maupun keterbatasan pekerja dalam menerima beban tersebut. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki.

2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja

Pada dasarnya beban kerja merupakan suatu hal yang secara otomatis ada dan akan dimiliki oleh individu sebagai pemegang tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Beban yang diterima setiap pekerja akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, yang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan serta jabatan yang dipegang oleh individu tersebut. Berikut ini adalah pengertian Beban Kerja menurut para ahli:

Suci R Mar'ih Koesomowidjojo (2021:19) menyatakan bahwa beban kerja merupakan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan

dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Hal senada disampaikan oleh Pascale C. Carayon (2019:123) yang menyatakan pengertian beban kerja sebagai berikut: *Workload is the number of tasks, activities and responsibilities that must be carried out by an employee in a certain period of time*. Yang berarti bahwa beban kerja adalah banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu.

Pengertian lain dikemukakan oleh Vanchapo (2020:1), bahwa beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut André de Waal dan Marcel J.T. R Reinders (2020:76) menyatakan bahwa *Workload is the number of tasks or activities that must be done by an employee in a certain period of time*. Artinya adalah bahwa beban kerja merupakan banyaknya tugas atau kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian beban kerja yang dinyatakan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan banyaknya tugas, kegiatan dan tanggung jawab yang perlu dilaksanakan atau diselesaikan oleh pegawai dalam jumlah waktu tertentu.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mungkin dapat memengaruhi beban kerja yang dirasakan langsung oleh pegawai, disebut juga sebagai stressor. Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2021:24) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor

yang memungkinkan dapat mempengaruhi beban kerja diantaranya yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

2) Faktor Eksternal Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja pegawai. faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pegawai seperti:

a) Lingkungan Kerja

Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.

b) Tugas-tugas fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

c) Organisasi kerja

Seorang pegawai tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4.3 Dampak Beban Kerja

Diana (2019:5) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan akan berdampak pada hal-hal sebagai berikut:

1) Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena pekerja merasa kewalahan dan kelelahan yang berakibat menurunnya konsentrasi, pengawasan diri, dan akurasi kerja. Dampaknya hasil kerja yang diberikan tidak akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2) Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena pelanggan tidak puas dengan hasil kerja yang diberikan atau hasil kerja tidak sesuai harapan para pelanggan.

3) Kenaikan tingkat absensi

Pekerja yang memiliki beban kerja terlalu banyak akan merasa kelelahan dan akhirnya sakit. Hal ini akan berdampak pada tingkat absensi pegawai. Ketidakhadiran pekerja akan mempengaruhi kinerja organisasi.

2.1.4.4 Dimensi Beban Kerja

Menurut Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2021:28) dimensi dan indikator beban kerja diantaranya:

1) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang pegawai memahami pekerjaan tersebut dengan baik serta bagaimana perusahaan memberikan tuntutan pekerjaan sesuai prosedur. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan SOP (*Standard Operating*

Procedur) kepada semua unsur di dalam perusahaan. Indikator diantaranya sebagai berikut:

- a) Memahami Pekerjaan
- b) Tuntutan pekerjaan
- c) SOP Perusahaan

2) Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja pegawai. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada pegawai cenderung berlebihan atau sangat sempit. Indikator diantaranya:

- a) Waktu Kerja
- b) SOP Waktu Kerja

3) Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh pegawai, dibutuhkan penetapan waktu dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama. Indikator diantaranya:

- a) Target Kerja
- b) Penetapan Waktu Penyelesaian kerja

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi berperan sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan kepada pegawai, menarik talenta, dan mempertahankan pegawai dalam organisasi.

Aspek penting dari kompensasi adalah bahwa kompensasi harus adil dan memadai, mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan.

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini mencakup tidak hanya penghasilan tetap seperti gaji, tetapi juga berbagai bentuk imbalan variabel, tunjangan, dan insentif lainnya. Berikut pengertian kompensasi menurut para ahli:

Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan/ organisasi. Senada dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2019:198) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Dessler (2020:417), *Compensation includes all forms of costs provided to employees and arising from their employment relationship*, yang berarti bahwa kompensasi adalah segala bentuk biaya yang diberikan kepada pegawai karena adanya hubungan kerja mereka.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai tanda balas jasa atau imbalan baik secara langsung ataupun

tidak langsung atas kontribusi yang dilakukan pegawai kepada perusahaan/organisasi.

2.1.5.2 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Berbagai organisasi dan perusahaan tentulah dalam memberikan dan menerapkan pengertian kompensasi dengan bentuk yang berbeda-beda. Hal ini karena sebuah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya disesuaikan dengan berbagai proses usaha dan sesuai ketentuan perusahaan tersebut.

Dari hal tersebut, Edi Winata (2022:18) menyatakan bahwa beberapa bentuk kompensasi yang dilaksanakan oleh perusahaan kepada pegawainya adalah sebagai berikut:

1) Upah atau gaji

Pengertian kompensasi berupa upah ini berhubungan dengan tarif gaji per jam. Dimana semakin lama waktu bekerja, maka semakin besar pula upah yang didapatkan oleh pegawainya. Upah mereka berbasis pembayaran yang kerap digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Sementara gaji umumnya bersifat atau berlaku untuk tarif mingguan, bulanan, atau tahunan, sesuai dengan pekerjaan dan beban pekerjaan yang dilakukan.

2) Insentif

Berbeda dengan upah atau gaji, insentif dalam pengertian kompensasi ini diberikan sebagai tambahan gaji di atas atau diluar uang gaji atau upah yang diterima oleh pegawai dan diberikan oleh perusahaan.

Ada berbagai program insentif yang diberikan perusahaan, tentunya sesuai dengan produktivitas pegawai, penjualan, keuntungan perusahaan, dan lainnya. Insentif selain disesuaikan dengan produktivitas pegawai, penjualan, keuntungan perusahaan, juga biasanya disesuaikan dengan bagaimana upaya-upaya suatu perusahaan terkait pemangkasan biaya tertentu tergantung dengan kebijakan perusahaan masing-masing.

3) Tunjangan

Pengertian kompensasi dengan bentuk tunjangan ini artinya adalah berbagai fasilitas yang didapatkan pegawai dari perusahaan. Contoh bentuk pengertian kompensasi tunjangan ini bisa berupa fasilitas asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan berbagai tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

4) Fasilitas

Terakhir yakni adanya fasilitas di dalam bentuk kompensasi untuk pegawai. Fasilitas ini diberikan suatu perusahaan bisa meliputi mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, alat kerja, dan lain sebagainya. Fasilitas ini tidak selalu diberikan perusahaan kepada pegawai, tergantung bagaimana kesanggupan perusahaan tersebut.

2.1.5.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Diberikannya kompensasi dalam bekerja oleh perusahaan tentu memiliki tujuan tersendiri terhadap pegawainya. Edi Winata (2022:21) menyatakan bahwa tujuan diberikannya kompensasi yaitu:

1) Adanya Ikatan Kerja

Perusahaan akan memberikan kompensasi pada pegawainya agar pegawai yang bekerja memiliki hubungan baik, baik secara moral maupun profesionalisme dengan perusahaan tempatnya bekerja.

2) Kepuasan Kerja

Perusahaan juga memberikan kompensasi kepada pegawai agar pegawai merasa puas dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas hasil kerja keras dan pengabdian yang dilakukan para pegawai kepada perusahaannya.

3) Performa Pekerja

Selanjutnya ketika merasa puas dengan penghargaan dari perusahaannya, pegawai akan memiliki performa kerja yang lebih baik. Adanya kompensasi ternyata mampu membentuk lingkungan kerja yang kompetitif dan sportif dalam hal bekerja.

4) Motivasi

Saat lingkungan kerjanya kompetitif dan sportif, maka pegawai akan lebih semangat dan termotivasi untuk bekerja dan berusaha juga akan meningkatkan nilai perusahaan di mata masyarakat luas karena pekerjaan pegawainya dinilai semakin baik.

5) Disiplin Kerja

Saat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai atau bahkan melampaui kepuasan pegawai, maka tak hanya motivasi yang tumbuh dalam diri pegawai, tetapi rasa disiplin kerja yang juga semakin meningkat. Pegawai

akan terus menunjukkan performa terbaiknya agar mendapat hak yang semakin layak.

2.1.5.4 Peran Kompensasi

Sisca Septiani (2024:13), menjelaskan bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam berbagai aspek organisasi, diantara sebagai berikut:

1) Menarik pegawai potensial

Struktur kompensasi yang kompetitif dan adil dapat membantu organisasi menonjol dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif.

2) Berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai

Skema kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Alat untuk mempertahankan pegawai

Dengan menawarkan paket kompensasi yang menarik, organisasi dapat mengurangi turnover pegawai dan mempertahankan talenta berharga.

2.1.5.5 Dimensi Kompensasi

Sedarmayanti (2019) berpendapat bahwa terdapat dua dimensi dalam indikator dari kompensasi:

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: (1) Gaji, (2) Insentif, dan (3) Bonus.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang dapat berupa uang atau barang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu: (1) Tunjangan, (2) Asuransi, (3) Fasilitas, dan (4) Penghargaan.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terwujudnya kepuasan kerja bagi pegawai yang ada di dalam perusahaan, hal ini dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan prestasi kerja pegawai. Jika tingkat kepuasan kerja pegawai baik maka dapat dipastikan pencapaian tujuan perusahaan akan semakin baik. Oleh karena itu sangat penting perusahaan memperhatikan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan.

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap dari rasa puas dan bahagia akan pekerjaannya saat ini. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya dalam bekerja. Berikut merupakan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:

Afandi (2018:27), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan menurut Agustini (2019:57), kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Pendapat senada disampaikan pula oleh Robbins & Judge (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri.

Pendapat lain disampaikan oleh Kreitner & Kinicki (2018) sebagai berikut: *Job satisfaction is an effectiveness or emotional response to various aspects of work*, yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan menurut Spector (2022), *Job satisfaction is an attitude that reflects people's evaluation of their work along a continuum from favorable to unfavorable*. Yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah sikap orang terhadap pekerjaannya dari yang menguntungkan hingga yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon atau perasaan seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan lain yang menguntungkan ataupun yang tidak menguntungkan sesuai dengan tujuannya dalam bekerja.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan pegawai dapat ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

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

3) Pencapaian nilai (*Value 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 organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka membuat pegawai puas dalam bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

2.1.6.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Suatu perusahaan yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai maka akan memperoleh banyak manfaat. Berikut lima manfaat kepuasan kerja menurut Nitisemito (2019:89):

1) Pekerja akan lebih cepat diselesaikan

Hal tersebut sangat berperan dalam membuat pegawai menjadi puas. Disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan dapat mengurangi beban kerja pegawai.

2) Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan akan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga membuat kepuasan pegawai dalam bekerja.

3) Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja pegawai sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja pegawai tinggi maka tingkat absensi akan terus turun dikarenakan pegawai bersemangat.

4) Perpindahan pegawai dapat diperkecil

Perpindahan pegawai dapat diperkecil dikarenakan pegawai merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat karena adanya semangat kerja yang dipacu oleh kepuasan kerja pegawai yang terbilang tinggi.

2.1.6.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2018), dimensi kepuasan kerja yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Pekerjaan itu sendiri 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 atau Upah

Gaji atau upah 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*)

Promosi 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 pegawai.
- b) Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.

4) Supervisi

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

Rekan kerja adalah 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.

2.1.7 Motivasi

Motivasi dapat menjadi sebuah faktor yang menjadi rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga seseorang yang berasal dari dalam maupun luar diri pegawai dengan munculnya suatu tingkah laku tertentu yang dapat menyebabkan suatu individu bertindak atau berbuat sesuatu.

2.1.7.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul karena adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar diri seseorang sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan atau melakukan perubahan tingkah laku/aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya. Berikut merupakan pengertian motivasi menurut para ahli:

David Mc Clelland (2019), menyatakan pengertian motivasi sebagai berikut:

Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh pegawai karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Veithzal Rivai (2019:298-299), berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan Edy Sutrisno (2019:146), menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Pendapat lain disampaikan oleh Wayne F. Cascio, (2019), “*Motivation is a force that results from an individual’s desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, social approval).*” Yang berarti bahwa motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Sedangkan menurut Robbins, (2019), “*Motivation is the willingness to exert a high level of effort toward organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to satisfy some individual need.*” Yang maksudnya adalah bahwa motivasi merupakan kemampuan yang timbul dikarenakan adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu energi yang dapat mendorong seseorang yang timbul untuk melakukan aktivitas tertentu karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi.

2.1.7.2 Teori – Teori Motivasi

Dalam Hartini (2023) motivasi memiliki beberapa teori dari beberapa pendapat ahli. Berikut beberapa teori motivasi tersebut:

1) Teori Motivasi Abraham Maslow - Hierarki Kebutuhan Manusia

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan manusia itu berjenjang. Lima tingkat kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut:

a) *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisiologi)

Kebutuhan fisiologi ini mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar manusia, seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan lain sebagainya. Manusia yang berada pada hierarki kebutuhan tingkat ini jelas tidak mementingkan kehormatan, uang tabungan, atau lain sejenisnya.

b) *Safety Needs* (Kebutuhan Keamanan)

Kebutuhan tingkat dua akan membuat manusia membangun motivasi pada dirinya untuk segera memiliki rumah sebagai tempat berlindung.

c) *Social Needs* (Kebutuhan Sosial)

Pada kebutuhan tingkat tiga manusia akan berusaha untuk berkenalan dan menemukan orang yang dapat mereka percayai.

d) *Esteem Needs* (Kebutuhan Akan Penghargaan)

Kebutuhan pada tingkat empat menyangkut tentang kehormatan. Manusia akan membangun motivasi agar mereka dapat dihormati dan dihargai oleh orang lain, tentu mereka harus mendapatkan nama, gelar, serta status.

e) *Self-Actualization* (Aktualisasi Diri)

Pada tingkatan terakhir, manusia memiliki keinginan agar mereka bisa berguna dan dapat diandalkan oleh orang lain. Tingkatan ini cenderung membuat manusia memiliki keinginan untuk menjadi pemimpin dari suatu organisasi agar memiliki kekuasaan dan dapat melakukan perubahan.

2) Teori Motivasi Dauglas McGregor - X dan Y

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh

sebenarnya. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

3) Teori Motivasi McClelland - Kebutuhan

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh:

a) *Need for Achievement* (Kebutuhan Berprestasi)

Need for Achievement adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawabnya dalam pemecahan masalah. Seorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berani untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli dan bergulat untuk mencapai sukses.

b) *Need for Affiliation* (Kebutuhan Afiliasi)

Need for Affiliation adalah suatu kebutuhan untuk selalu berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, terlibat bersama orang lain dan tidak mau melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab dengan orang lain.

c) *Need for Power* (Kebutuhan Kekuasaan)

Need for Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas serta memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi berpengaruh dalam lingkungan kerja dan memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

4) Teori Motivasi Frederick Herzberg - *two factor theory*

Dalam teori ini Herzberg menyebutkan bahwa ada dua faktor yang dapat dimanfaatkan untuk menjaga kestabilan dari motivasi seseorang. Kedua faktor itu adalah sebagai berikut :

a) *Motivator Factors* (Faktor Motivasional)

Motivasi seseorang sangat bergantung pada bagaimana motivatornya memberikan sebuah motivasi pada seseorang. Saat sedang bekerja, tentu seseorang memerlukan adanya sebuah dorongan yang datangnya dari orang lain. Dorongan itu tentu akan sangat membantunya untuk tetap termotivasi dan akan meningkatkan performa kerjanya menjadi lebih keras. Misalnya (1) menantang kerja, (2) pengakuan prestasi seseorang, (3) tanggung jawab, (4) kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berarti, (5) keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan (6) rasa penting untuk sebuah organisasi.

b) *Hygiene Factors* (Faktor Pemeliharaan)

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Faktor-faktor pemeliharaan mencakup antara lain status karyawan dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, teknik yang diterapkan oleh para penyeliaan, kebijakan, sistem administrasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku dalam organisasi.

5) Teori Motivasi Clayton P. Alderfer, *Eksistence-Relatedness-Growth* (ERG)

a) Kebutuhan Akan Eksistensi (*Eksistence*)

Kebutuhan seseorang yang meliputi semua keinginan material dan fisiologis (misalnya, makanan, air, udara, pakaian, keamanan, cinta dan kasih sayang fisik).

b) Kebutuhan Keterkaitan (*Relatedness*)

Kebutuhan seseorang yang meliputi penghargaan sosial dan eksternal; hubungan dengan orang-orang penting seperti keluarga, teman, rekan kerja, dan atasan. Ini juga berarti diakui dan merasa aman sebagai bagian dari kelompok atau keluarga.

c) Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Kebutuhan seseorang yang mendapatkan penghargaan internal dan aktualisasi diri; hal ini mendorong seseorang untuk membuat dampak kreatif atau produktif pada dirinya sendiri dan lingkungan (misalnya, untuk maju menuju jati diri ideal).

2.1.7.3 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2019:146) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan produktivitas pegawai dan kedisiplinan pegawai.
- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan.
- 4) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- 5) Mempertinggi tingkat tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.

2.1.7.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Edy Sutrisno (2019:116) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas menjadi 2, yaitu faktor yang berasal dari intern dan ekstern dari pegawai.

1) Faktor Internal

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau

mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- (1) Memperoleh kompensasi yang memadai
- (2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini sering alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk memiliki sepeda motor bisa mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- (4) Perusahaan/organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja. Pegawai akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- (1) Hak ekonomi
- (2) Variasi dalam melakukan pekerjaan
- (3) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- (4) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2) Faktor Eksternal

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan,

pencapaian, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan/organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja kepada para pegawai agar dapat melaksanakan kerja dengan baik penuh tanggung jawab tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para pegawai, dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang yang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan/organisasi, kalau yang bersangkutan

merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud baik bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan- kegiatan. Jadi, status dan tanggung jawab merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan bagaimana sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para

pegawai untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam sistem pemberian kompensasi kepada para pegawainya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para pegawai, sehingga pegawai memiliki pemahaman jelas dan tidak lagi bertanyatanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.7.5 Dimensi Motivasi

David Mc. Clelland (2019), mengemukakan dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan atas prestasi (*Needs of Achievement*)
 - a) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b) Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c) Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*)
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan kerja.
 - b) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
 - c) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)
 - a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
 - b) Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.
 - c) Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau tujuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang perlu dan dapat dijadikan sebagai bahan pendukung. Berikut ini disajikan tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Abdurrahim, Jumiati, dan Defin Shahril Putra “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Tanah Laut” Prosiding Hasil-Hasil Penelitian tahun 2020 Dosen-Dosen Universitas Islam Kalimantan DOI : http://dx.doi.org/10.31602/ppdu.v0i0.3744	- Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja - Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja - Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja secara langsung, serta memiliki pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja.	- Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Motivasi	- Lokus Penelitian - Variabel Kompensasi - Variabel Beban Kerja - Variabel Kinerja
2	Ahmad Habib Romadhon Hardiyansyah, Boge Triatmanto & Harianto Respati	- Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap OCB dan kepuasan kerja.	- Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Beban Kerja - Variabel OCB

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>“The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Job Satisfaction through OCB (Organizational Citizenship Behavior) at PT Nusantara Traisser Surabaya”</i></p> <p><i>Journal of Economics, Finance and Management. Volume 06 Issue 08 August 2023</i></p> <p>DOI : https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-31</p>	<ul style="list-style-type: none"> - OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja. - OCB memediasi pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. 		
3	<p>Anak Agung Raka Nita Trisna Putri, Putri Anggreni & Ni Putu Yuli Tresna Dewi</p> <p>“Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi dengan <i>Burnout</i> sebagai Variabel Mediasi Di Telkom Indonesia Kandatel Bali”</p> <p>ARZUSIN Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar. Vol 3 No. 6 (2023) Desember</p> <p>DOI : 10.58578/arzusin.v3i6.1939</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. - Beban kerja berpengaruh terhadap <i>burnout</i>. - <i>Burnout</i> berpengaruh negatif terhadap motivasi. - Beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi melalui <i>burnout</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Kompensasi - Variabel <i>Burnout</i>
4	<p>Annisa Salsabilla, Margono Setiawan & Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita</p> <p><i>“The Effect of Workload and Job Stress On Job Satisfaction Mediated by Work Motivation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja dan stres kerja yang rendah dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. - Mediasi motivasi merupakan mediasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Motivasi - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kompensasi - Variabel Stres Kerja

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal of Research in Business and Social. VOL. 11 NO. 9 (2022): DECEMBER DOI : https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2209	komplementer antara beban kerja dan kepuasan kerja dan mediasi kompetitif antara stres kerja dan kepuasan kerja.		
5	Cris Monica Ifatihatul Umroh “Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensasi, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” JIMBis : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol 3 No 1 (2024) DOI : https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i1.6508	- Lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.	- Variabel Kompensasi - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Lingkungan Kerja - Variabel Komunikasi
6	Desi Arisanti & Firmansyah Kusumayadi “Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN Tarakan Mitra PT. PLN (PERSERO) ULP Woha” Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol.3, No.2 Agustus 2023 DOI : https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2141	- Stress kerja dan beban kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja karyawan	- Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Kompensasi - Variabel Stres Kerja
7	Desi Wulandari & Muhammad Mathori “Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja	- Beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan	- Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telkom Yogyakarta”</p> <p>Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha Vol.3, No.1, Maret 2023, 137 – 156</p> <p>DOI : https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i1.678</p>	terhadap kepuasan kerja karyawan		- Variabel Kompensasi
8	<p>Edi Siregar & Vidya Nourma Linda</p> <p>“Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pusaka Graha Teknik”</p> <p>Jurnal Manajemen USN. Volume 6 No 2 Februari 2022</p> <p>DOI : https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i2.201</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan Kompensasi, Komunikasi, dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja - Secara parsial Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Komunikasi dan Beban Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Komunikasi
9	<p>Elisa Febrianti, Wulandari & Muhammad Yusuf</p> <p>“Pengaruh Beban Kerja dan Kompesasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Macf Kota Bima”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan - Kompensasi berpengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Motivasi

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Journal MISSY (<i>Management and Business Strategy</i>) Vol. 4, Nomor.1 Juni 2023</p> <p>DOI : https://doi.org/10.24929/missy.v4i1.2672</p>	<p>positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>		
10	<p>Fanisya Rahmadina Putri & Yudi Nur Supriadi</p> <p>“Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Patra Badak Arun Solusi”</p> <p>Jurnal Manajemen Motivasi 18 (2022) 10-22</p> <p>DOI : http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v18i1.3707</p>	<p>- Kompensasi, lingkungan kerja dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>- Variabel Kompensasi - Variabel kepuasan Kerja</p>	<p>- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Beban Kerja - Variabel Organization al <i>Citizenship Behavior</i> (OCB) - Variabel Lingkungan Kerja</p>
11	<p>Felicia Nathania, Yanuar Ramadhan & Idrus Jus’at</p> <p>“<i>The Effect of Compensation, Work Environment, Career Development on Job Satisfaction with Employee Work Motivation As An Intervening Variable in RS X</i>”</p> <p>Journal Health Sains. Vol. 4 No. 9 (2023)</p> <p>DOI : https://doi.org/10.46799/jhs.v4i9.1081</p>	<p>- Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan.</p>	<p>- Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi - Variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>- Lokus Penelitian - Variabel Beban Kerja - Variabel Lingkungan Kerja - Variabel Pengembangan Karir</p>

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	<p>Indra Hardono, Herni Widiyah Nasrul & Yeni Hartati</p> <p>“Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai”</p> <p>DIMENSI, VOL. 8, NO. 1 : 28-43 MARET 2019</p> <p>DOI : https://doi.org/10.33373/dms.v8i1.1846</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara parsial maupun simultan menunjukkan bahwa penempatan, beban kerja dan motivasi kerja secara nyata dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Kompensasi - Variabel Penempatan - Variabel Prestasi Kerja
13	<p>Jeng Sari & Fetty Poerwita Sary</p> <p>“Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Idelie Cemerlang”</p> <p>In Search. Volume 18 No. 02, November 2019</p> <p>DOI : https://doi.org/10.37278/insearch.v18i2.192</p>	<p>Kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap motivasi</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Beban Kerja
14	<p>Lawrence Reginald & Kurniati W. Andani</p> <p>“Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi</p> <p>Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan. Vol. 04, No. 03, Juli 2022 : hlm 647-655</p> <p>DOI : https://doi.org/10.24912/jmk.v4i3.19706</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi terhadap motivasi - Terdapat pengaruh yang negatif antara budaya organisasi terhadap motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Beban Kerja - Variabel Budaya Organisasi
15	<p>Lili E.Lucky Meilasari, Ryani Dhyan Parashakti, Justian & Efa Wahyuni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh positif tetapi 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>“Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”</p> <p>Volume 1, Issue 6, Juli 2020</p> <p>DOI : https://doi.org/10.31933/jimt.v1i6.296</p>	<p>tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja - Disiplin kerja serta pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Motivasi - Variabel Disiplin Kerja
16	<p>Millynda Ayu Prifaski & Maulidyah Amalina Rizqi</p> <p><i>“The Effect of Motivation, Compensation and Work Environment on Employee Job Satisfaction at PT. Pembangkit Jawa Bali (PJB) – Unit Pembangkitan (UP) Gresik”</i></p> <p><i>Indonesian Vocational Research Journal. Vol. 2, No.1; 2022</i></p> <p>DOI : http://dx.doi.org/10.30587/ivrij.v2i1.4779</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, - Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Beban Kerja - Variabel Lingkungan Kerja
17	<p>Rada Yuridha</p> <p>“Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan <i>Job Crafting</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”</p> <p>SIBATIK JURNAL Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - <i>Job crafting</i> berpengaruh positif dan signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Kompensasi - Variabel Stres Kerja - Variabel <i>Job Crafting</i>

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Tekonogi dan Pendidikan. VOL. 1 No. 9 (2022) Agustus</p> <p>DOI : https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i9.235</p>	terhadap kepuasan kerja.		
18	<p>Ratna Mirawati, Nur Ihsani, Nico Felix Gunawan, Narendra Putri & Riyanti Teresya</p> <p>“Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan” (<i>Literature Review</i> Manajemen Kinerja)</p> <p>Jurnal Ilmu Multidisiplin. Vol. 1, No. 3, Oktober-Desember 2022</p> <p>DOI : https://doi.org/10.38035/jim.v1i3.92</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja - Disiplin kerja, stres kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Beban Kerja - Variabel Kompensasi - Variabel Disiplin Kerja
19	<p>Regina Ravee & Yusi Yusianto</p> <p>“Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja”</p> <p>Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Vol. 05, No. 02, April 2023: hlm 392-401</p> <p>DOI : https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23409</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kepuasan Kerja - Variabel Beban Kerja - Variabel Pelatihan
20	<p>Rizka Dwi Astuti, Jajuk Herawati & Epsilandri Sepytarini</p> <p>“Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, dan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja dan Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Kompensasi

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”: Studi Kasus pada PT Wika - Wg Kso Proyek Pembangunan Gedung Sglc & Eric</p> <p>Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal Volume 4 No 4 (2022) 1119 – 1136</p> <p>DOI : https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i4.1065</p>	<p>kepuasan kerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan - Beban kerja, stress kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 		<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Stres Kerja - Variabel Lingkungan Kerja
21	<p>Rizki Iman Dharmiarto, M. Ali Iqbal & Ahmad Badawi Saluy</p> <p><i>“The Effect Of Leadership and Compensationon The Job Satisfaction Mediated By Motivationat PT. Indesso Culinaroma International”</i></p> <p>Volume 3, Issue1, September 2021</p> <p>DOI : https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.909</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. - Motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Kompensasi - Variabel Motivasi - Variabel Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepemimpinan
22	<p>Sri Arita & Fanny Agustin</p> <p>“Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Beban Kerja - Variabel Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokus Penelitian - Variabel Kompensasi - Variabel Kepuasan Kerja

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ecogen. Vol.3 No. 4 2022 DOI: http://dx.doi.org/10.24036/jmpe.v5i4.14049			
23	Suci Ramadayanti, Asrinawaty & Mahmudah Hubungan Beban Kerja Dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Petugas Kesehatan Pada Pelayanan Covid-19 Di Puskesmas Pelambuan Banjarmasin Eprints UNISKA 2021 http://eprints.uniska-bjm.ac.id/id/eprint/8145	- Ada hubungan antara beban kerja dan kompensasi	- Variabel Beban Kerja - Variabel Kompensasi - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi
24	Syifa Fadilla & Allya Roosallyn Assyofa “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB). Volume 2, No. 2, Desember 2022 DOI : https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i2.1523	- <i>Work life balance</i> dan beban kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan	- Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi - Variabel Kompensasi - Variabel <i>Work Life Balance</i>
25	Tania Laurencia Mandjar & Joyce A. Turangan “ <i>The Effect of Workload, Work Motivation and Work Environment on Employee Job Satisfaction</i> ”	- Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan - Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap	- Variabel Beban Kerja - Variabel Motivasi - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Kompensasi - Variabel Lingkungan Kerja

No	Peneleti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB) Volume 1, Issue 1, 2023 DOI : https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.224-231	kepuasan kerja karyawan		
26	Wachid Hasyim “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia” EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis. Volume 01 Issue 02 – Juli 2020 DOI : https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i02.41	- Beban kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	- Variabel Kompensasi - Variabel Beban Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Lokus Penelitian - Variabel Motivasi

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dengan peneliti terdahulu. Namun terdapat beberapa perbedaan diantaranya lokus penelitian, adanya variabel yang digunakan sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga ada perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan hubungan dari variabel yang telah disusun berdasarkan teori yang sudah dideskripsikan. Kerangka pemikiran akan lebih

memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antara variabel.

Pada sub bab ini menjelaskan keterkaitan tiap variabel penelitian, yaitu beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi di Perumda Air Minum Tirta Raharja Kabupaten Bandung. Kerangka pemikiran ini disusun berdasarkan hasil telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang sangat penting karena merupakan penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tentu membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dalam meningkatkan motivasi kerja, perusahaan perlu memastikan kepuasan pegawai dalam bekerja salah satunya dengan memperhatikan kesesuaian beban kerja dengan kompensasi yang diberikan kepada pegawai.

Penyesuaian dalam memberikan beban dan kompensasi pegawai merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena jika pegawai merasa hal tersebut tidak diberikan secara sesuai, tidak adil dan tidak sebanding dengan yang seharusnya, dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja sehingga menyebabkan motivasi pegawai menurun dalam melaksanakan pekerjaan.

2.2.1 Hubungan Beban Kerja dan Kompensasi

Beban kerja dengan kompensasi memiliki hubungan satu sama lain, jika beban kerja yang diberikan semakin besar maka kompensasi yang diberikanpun harus semakin besar, karena diperlukannya keseimbangan antara beban kerja serta kompensasi yang diberikan. Jika tidak maka akan berpengaruh terhadap kurang baiknya hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suci Ramadanty, Asrinawaty & Mahmudah (2021) di Puskesmas Pelambuan Banjarmasin yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara beban kerja dan kompensasi. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan beban kerja memiliki hubungan positif dengan kompensasi. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja maka akan semakin tinggi juga kompensasi.

2.2.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja merupakan beban aktivitas fisik, mental, sosial yang diterima oleh individu yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan fisik maupun keterbatasan pekerja dalam menerima beban tersebut. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Jika beban kerja yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, begitupun sebaliknya.

Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Desi Wulandari & Muhammad Mathori (2023) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wachid Hasyim (2020) Indonesia yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rada Yuridha (2022) juga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa jika beban kerja meningkat akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Aspek penting dari kompensasi adalah bahwa kompensasi harus adil dan memadai, mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan. Jika gaji yang diberikan adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan, dan standar pengupahan komunitas sehingga kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan dalam bekerja.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Fanisya Rahmadina Putri & Yudi Nur Supriadi (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh Elisa Febrianti, Wulandari & Muhammad Yusuf (2023) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Lili *et al* (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin besar kompensasi yang diberikan maka akan membuat kepuasan kerja juga semakin meningkat.

2.2.4 Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja yang diberikan perusahaan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai itu sendiri karena jika beban kerja yang diberikan melebihi kemampuan pegawai maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Namun dengan tingkat beban kerja yang diberikan, perusahaan perlu mengimbangi dengan kompensasi yang berikan kepada pegawai sebagai balas jasa yang dilakukan oleh pegawai, sehingga dengan pembebanan kerja yang sesuai dan pemberian kompensasi yang adil dengan pekerjaan pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Cris Monica Ifatihatul Umroh (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Edi Siregar & Vidya Nourma Linda (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

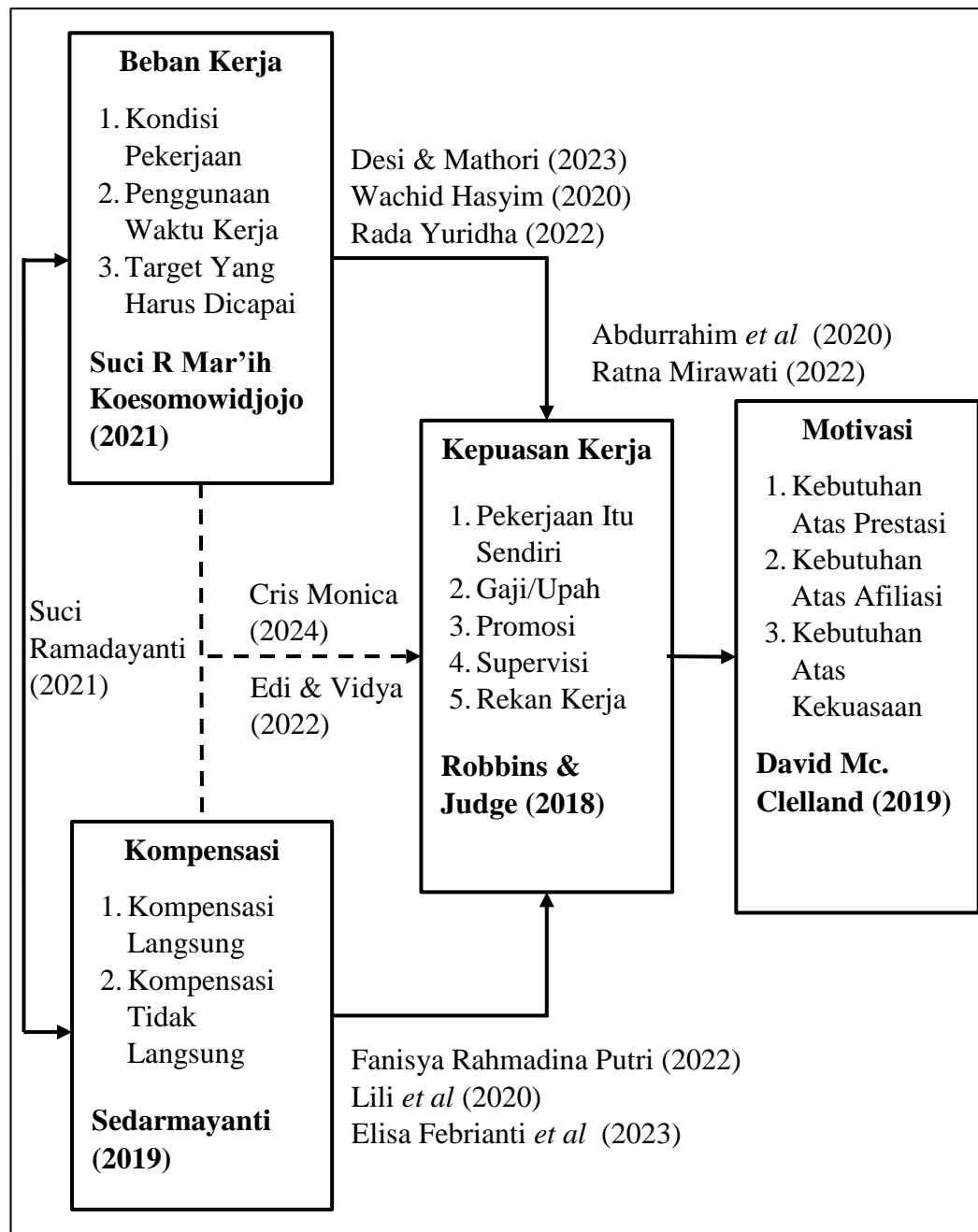
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terwujudnya kepuasan kerja bagi pegawai yang ada di dalam perusahaan. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan prestasi kerja pegawai. Ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan motivasi kerjanya untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahim, Jumiaty & Defin Shahrial Putra (2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna Mirawati *et al* (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Selain itu hal ini juga didukung dengan teori kepuasan (*Content Theory*) Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Kepuasan kerja muncul ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja pegawai untuk bekerja lebih baik. Berdasarkan penelitian sebelumnya dan teori yang ada maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi juga motivasi kerja pegawai.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan

- - - - - = Simultan

———— = Parsial

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian yaitu dugaan sementara. Sedangkan menurut Sugiyono (2022:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

H2: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

H3: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

H4: Terdapat pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.