

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Kajian pustaka dalam penelitian ini berasal dari berbagai sumber. Mulai dari buku-buku teori keluaran penerbit buku, karya-karya ilmiah dan jurnal-jurnal ilmiah yang sumbernya sudah dicantumkan dalam daftar pustaka.

2.1.1 Kompensasi

2.1.1.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2020: 218).

Kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Akbar, *et al.*, 2021: 125). Kompensasi merupakan hal penting yang seharusnya diberikan perusahaan kepada karyawan secara layak,

baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung (Enny, 2019: 37).

Kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Simamora, 2020: 343). Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik, harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi.

Karyawan membutuhkan kompensasi seperti bonus, tunjangan, lingkungan kerja yang nyaman, dan pekerjaan yang dapat menunjukkan kemampuan agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi merupakan balas jasa, baik secara langsung berupa uang (*financial*) maupun secara tidak langsung (*non-financial*).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diberikan organisasi atau perusahaan atas kinerja karyawannya, baik kompensasi finansial maupun non-finansial. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi juga dapat mencakup berbagai bentuk insentif, bonus, tunjangan, dan

fasilitas lainnya yang bertujuan untuk memotivasi karyawan serta meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

2.1.1.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan mencakup beberapa aspek yang krusial, baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Sangat penting organisasi atau perusahaan untuk memberikan kompensasi terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan pemberian kompensasi secara terperinci (Batjo dan Shaleh, 2020: 83) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerjasama sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya;
2. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi;
3. Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, penenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut;
4. Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil;

5. Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai;
6. Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi didalamnya;
7. Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik;
8. Pengaruh pemerintah pepatah mengatakan dimana tanah dipijak di situ langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintah Daerah.

Dengan memenuhi tujuan-tujuan ini, sistem kompensasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Sejalan dengan hal tersebut, tujuan pemberian kompensasi (Akbar, *et al.*, 2021: 127) yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai atau sebagai jaminan *economic security* bagi pegawai;

2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat;
3. Menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan;
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap pegawainya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan pegawai terhadap organisasi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai).

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas, prinsip utamanya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan memastikan mereka bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi tersebut, diharapkan tercipta suasana lingkungan kerja yang harmonis tanpa adanya tekanan berlebihan pada pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan nyaman.

Kompensasi finansial pada dasarnya terbagi menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung mencakup berbagai jenis imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan, seperti gaji, upah, bonus, dan komisi. Adapun kompensasi finansial tidak langsung, yang sering disebut sebagai tunjangan, mencakup seluruh bentuk imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung (Sugiono, 2020: 121).

Sementara itu, kompensasi non-finansial (*nonfinancial compensation*) mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan maupun dari kondisi lingkungan kerja. Kepuasan tersebut dapat berasal dari isi pekerjaan itu sendiri, seperti tingkat tanggung jawab, kesempatan memperoleh

pengakuan, serta peluang untuk promosi. Selain itu, kompensasi non-finansial juga dapat bersumber dari lingkungan psikologis maupun fisik tempat karyawan bekerja, misalnya hubungan kerja yang harmonis, kebijakan organisasi yang sehat, fasilitas kafetaria, sistem berbagi pekerjaan, penerapan minggu kerja yang dipadatkan, serta ketersediaan waktu luang (Sugiono, 2020: 122).

Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan ekstrinsik (*moneter*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan *intrinsik* organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi. Penting bagi organisasi untuk memahami bahwa selain kompensasi ekstrinsik, seperti gaji dan bonus, pemberian pengakuan dan kesempatan promosi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan loyalitas karyawan.

2.1.1.3 Bentuk Kompensasi

Bentuk kompensasi terbagi dalam 3 (tiga) bentuk, yaitu kompensasi material, kompensasi sosial, dan kompensasi aktivitas (Hartati, 2019: 130). Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun dan asuransi kesehatan.

Bentuk Kompensasi Sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa

jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Sedangkan bentuk kompensasi aktivitas, merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (*otonomi*), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta *training* pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut dapat memotivasi karyawan dalam hal pengawasan, prestasi kerja, maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena hal ini akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan.

2.1.1.4 Faktor-faktor Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi kepada karyawan adalah merupakan hal yang penting dilakukan oleh perusahaan. Dalam menetapkan kebijakan pemberian kompensasi, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi keadilan, motivasi, dan daya saing. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi internal dan eksternal (Sugiono, 2020: 101). Faktor-faktor *internal* yang memengaruhi antara lain adalah:

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar;
2. Eksistensi dari Serikat Pekerja;
3. Karakteristik Pekerja; adalah baik sekali bilamana perusahaan bisa memberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi yang ditunjukkan oleh masing-masing pekerja, pengalamannya atau tingkat pendidikannya;
4. Karakteristik Pekerjaan; pemberian imbalanpun harus disesuaikan dengan berat atau ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di pikul oleh pekerja, termasuk di sini kondisi tempat kerja ataupun besarnya resiko untuk mendapatkan kecelakaan kerja.

Faktor-faktor *eksternal* yang memengaruhi antara lain adalah:

1. Keadaan Pasar Tenaga Kerja; kondisi tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja seringkali punya pengaruh yang besar dalam menentukan besarnya imbalan atau gaji yang akan diberikan. Hal ini berhubungan dengan prinsip “*supply: demand*”, dimana imbalan akan tinggi bilamana tenaga kerja yang kita butuhkan termasuk tenaga kerja yang langka atau yang sulit di peroleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, perusahaan bisa memberikan imbalan yang relatif rendah bilamana tenaga kerja yang dibutuhkan banyak terdapat di pasar tenaga kerja;
2. Biaya hidup; besarnya imbalan perlu disesuaikan dengan biaya hidup, hal ini menyebabkan besarnya imbalan, seringkali ditentukan berdasarkan daerah dimana perusahaan berada; dan
3. Peraturan pemerintah; seperti diketahui Pemerintah, dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja telah menetapkan adanya gaji/upah minimum

yang disusun berdasarkan kebutuhan fisik minimum/kebutuhan hidup minimum.

Sedangkan proses penetapan sistem imbalan (kompensasi) adalah sebagai berikut.

1. Analisa Jabatan atau Penentuan Sasaran Jabatan; pada perusahaan yang baru berdiri, belum bisa dilakukan analisa jabatan. Dalam kondisi demikian, paling tidak bisa dilakukan penentuan sasaran jabatan. *Output* jabatan haruslah menjadi syarat bagi pemegang jabatan, juga dalam penetapan imbalan;
2. Evaluasi Jabatan; penentuan Nilai Jabatan; relatif terhadap jabatan lainnya yang ada dalam satu perusahaan perlu dilakukan sebagai dasar untuk menentukan besarnya imbalan yang adil;
3. Survei upah; penelitian untuk mengetahui standar upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan sejenis di daerah tempat perusahaan berada perlu dilakukan untuk bisa menentukan besarnya imbalan yang kompetitif;
4. Penetapan Kebijakan; kebijakan mengenai sistem imbalan ditetapkan oleh perusahaan dengan memperhatikan beberapa faktor antara lain: peraturan pemerintah, hukum, kondisi ekonomi, kondisi pasar tenaga kerja dan kedudukan yang ingin di capai perusahaan (citra); dan
5. Penetapan Harga Jabatan; pada akhirnya, perusahaan perlu menetapkan struktur imbalan/kurva imbalan untuk semua jabatan yang ada.

2.1.1.5 Indikator Kompensasi

Indikator pemberian kompensasi dari perusahaan terhadap karyawan dapat bervariasi tergantung pada kebijakan dan tujuan perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam pemberian kompensasi (Simamora, 2019: 70) adalah:

1. Kinerja Individu; karyawan yang memiliki kinerja yang lebih tinggi biasanya akan menerima kompensasi yang lebih besar sebagai pengakuan atas kontribusi mereka terhadap kesuksesan perusahaan;
2. Tingkat Pendidikan dan Keterampilan; perusahaan mungkin memberikan kompensasi tambahan kepada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan atau keterampilan khusus yang relevan dengan pekerjaan mereka;
3. Tanggung Jawab dan Tingkat Jabatan; karyawan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar atau berada pada tingkat jabatan yang lebih tinggi cenderung menerima kompensasi yang lebih tinggi;
4. Pengalaman Kerja; pengalaman kerja yang lebih lama biasanya akan dihargai dengan kompensasi yang lebih besar sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan dedikasi jangka panjang;
5. Kondisi Pasar Tenaga Kerja; perusahaan dapat mengacu pada tingkat kompensasi yang ditawarkan oleh industri atau pasar kerja lokal untuk memastikan bahwa mereka tetap kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta;
6. Kondisi Ekonomi; kondisi ekonomi secara keseluruhan, termasuk inflasi dan pertumbuhan ekonomi, juga dapat memengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan;

7. Kebutuhan Karyawan; perusahaan dapat mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi karyawan dalam menentukan jenis kompensasi yang diberikan, seperti tunjangan kesehatan, cuti, atau program kesejahteraan lainnya; dan
8. Keseimbangan Internal; perusahaan juga dapat mempertimbangkan keseimbangan internal dalam struktur kompensasi untuk memastikan bahwa tidak ada ketidakadilan antara karyawan yang melakukan tugas yang sebanding.

Mempertimbangkan berbagai indikator ini, perusahaan dapat mengembangkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan mampu memotivasi serta mempertahankan karyawan yang berkualitas berdasarkan indikator-indikator yang telah disebutkan sebelumnya. Implementasi sistem kompensasi yang berbasis pada indikator-indikator tersebut juga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja keseluruhan melalui penghargaan yang adil dan proporsional, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan kepuasan karyawan.

2.1.2 Motivasi kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu ‘movere’ yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi

sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat.

Setiap individu dalam kegiatan sehari-harinya tidak terlepas dari keinginan dan kebutuhan tertentu untuk mencapai tujuan. Keinginan dan kebutuhan dalam melakukan aktivitas inilah yang disebut motivasi. Terdapat beberapa pengertian motivasi, yang penulis kutip antara lain sebagai berikut.

- 1) Motivasi memiliki kata dasar berupa “motif”, yang memiliki arti sebab seorang melakukan sesuatu hal (Lumbantobing, 2020: 135). Hal tersebut yang berarti seorang manusia dalam hal ini adalah karyawan akan melakukan sesuatu kegiatan yang menyenangkan baginya untuk dilakukan.
- 2) Motivasi adalah dorongan perilaku yang timbul dalam diri individu yang mendorong ia untuk bertindak (Moekiyat, 2021: 105); dan
- 3) Motivasi adalah menjadi daya pendorong dalam mengakibatkan seorang karyawan atau anggota di suatu organisasi untuk mau dan rela melakukan suatu hal sesuai dengan yang diperintahkan perusahaan dalam hal ini yaitu atasan atau organisasi (Yunita, 2021: 119).

Dari beberapa pendapat ahli di atas, secara umum kita dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat persamaan tentang unsur-unsur motivasi, yaitu suatu daya atau penggerak yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai tujuan.

Motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati secara langsung, melainkan suatu hal yang dapat disimpulkan adanya dari perilaku yang tampak. Oleh karena

itu, motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja adalah sejumlah faktor atau tanda yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat motivasi atau dorongan internal yang dimiliki oleh individu untuk mencapai tujuan dan kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya (Makmun, 2020: 26) yaitu:

- 1 Produktifitas; tingkat produktifitas seseorang sering kali menjadi indikator motivasi kerja yang kuat. Orang yang termotivasi cenderung bekerja dengan lebih efisien dan menghasilkan lebih banyak dalam waktu yang sama;
- 2 Kehadiran dan keterlambatan; tingkat kehadiran yang tinggi dan minimnya keterlambatan biasanya menunjukkan tingkat motivasi yang baik. Individu yang termotivasi cenderung lebih antusias untuk datang ke tempat kerja dan memulai pekerjaannya tepat waktu;
- 3 Kualitas kerja; motivasi kerja sering kali tercermin dalam kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Individu yang termotivasi cenderung memberikan usaha ekstra untuk menghasilkan hasil yang berkualitas tinggi;
- 4 Inisiatif; tingkat inisiatif yang tinggi, seperti mengambil tanggung jawab tambahan atau mencari solusi untuk masalah tanpa diminta, sering kali menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi;

- 5 Partisipasi dan Pengembangan; individu yang termotivasi cenderung aktif dalam kesempatan pengembangan diri, seperti pelatihan, kursus, atau program pembelajaran lainnya;
- 6 Umpan Balik Positif; respon positif terhadap umpan balik dan dorongan untuk terus meningkatkan kinerja adalah indikator motivasi yang baik;
- 7 Kepuasan Kerja; tingkat kepuasan kerja secara umum dapat mencerminkan tingkat motivasi kerja. Individu yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi;
- 8 Kesetiaan dan Retensi; tingkat kesetiaan dan retensi karyawan juga dapat menjadi indikator motivasi. Karyawan termotivasi cenderung bertahan lebih lama di perusahaan dan lebih setia terhadap tujuan organisasi; dan
9. Kepemimpinan; kepemimpinan yang efektif juga dapat meningkatkan motivasi kerja. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka dipimpin oleh pemimpin yang menginspirasi dan memberikan arah yang jelas.

Indikator-indikator ini, saat digunakan bersama-sama, dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang tingkat motivasi kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Selain itu, Motivasi yang terdapat pada seseorang dalam kegiatannya dapat dilihat dari beberapa indikatornya (Makmun, 2020: 27), yaitu:

1. Durasi kegiatan mengacu pada berapa lama kemampuan penggunaan waktu untuk melakukan suatu kegiatan;

2. Frekuensi kegiatan mengacu pada seberapa sering kegiatan dilakukan dalam periode waktu tertentu;
3. Persistensi mengacu pada ketetapan dan kekuatannya pada tujuan kegiatan;
4. Ketabahan, keuletan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan untuk mencapai tujuan;
5. Pengabdian dan pengorbanan untuk mencapai tujuan;
6. Tingkatan aspirasi merujuk pada maksud, rencana, cita-cita, sasaran, atau target;
7. Tingkatan kualifikasi prestasi atau produk yang dicapai dari kegiatannya;
- dan 8. Arah sikapnya terhadap sasaran kegiatan.

Dari pendapat Makmun di atas, diuraikan bahwa kuat tidaknya motivasi seseorang dapat dilihat dari indikator-indikator tindakan yang dilakukan. Indikator-indikator tersebut dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Konsep-konsep penting dalam memahami motivasi kerja individu dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan di tempat kerja. Beberapa faktor motivasi kerja (Todd Henry, 2021: 19) meliputi:

1. Identifikasi Nilai Pribadi; membahas pentingnya mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan mereka. Memahami nilai-nilai ini dapat membantu individu menemukan tujuan yang bermakna di tempat kerja;
2. Kepuasan Intrinsik; konsep kepuasan intrinsik, atau kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas itu sendiri, mungkin juga menjadi fokus

buku ini. Memahami apa yang membuat individu merasa terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka adalah kunci untuk meningkatkan kinerja;

3. Kepuasan Intrinsik; konsep kepuasan intrinsik, atau kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas itu sendiri, mungkin juga menjadi fokus buku ini. Memahami apa yang membuat individu merasa terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka adalah kunci untuk meningkatkan kinerja;
4. Ekstrinsik Motivator; membahas peran imbalan ekstrinsik, seperti pengakuan, imbalan finansial, atau promosi, dalam memotivasi karyawan. Meskipun kepuasan intrinsik sering kali lebih berkelanjutan, imbalan ekstrinsik juga dapat menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja;
5. Kebutuhan Psikologis; membahas konsep-konsep psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial yang diidentifikasi oleh teori motivasi seperti Teori Diri menurut Deci dan Ryan. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini dapat membantu individu merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka; dan
6. Konteks dan Lingkungan Kerja; faktor-faktor lingkungan kerja, seperti budaya organisasi, kebijakan manajemen, dan dukungan rekan kerja, juga mungkin dibahas sebagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Memahami bagaimana konteks kerja memengaruhi motivasi dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja yang optimal.

Uraian tentang faktor-faktor motivasi kerja di atas memberikan wawasan mendalam tentang kompleksitas motivasi kerja dan memberikan strategi praktis untuk memanfaatkan faktor-faktor motivasi tersebut untuk mencapai kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Memahami dinamika motivasi kerja menjadi kunci penting dalam mengembangkan lingkungan kerja yang memacu produktivitas dan kepuasan karyawan.

2.1.2.4 Teori -Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi kerja yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para pegawai. Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya sebagai berikut.

1. Teori Motivasi Klasik;

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para pegawai hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang maupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. “Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin

besar penghasilan yang akan mereka dapatkan dari perusahaan dimana mereka bekerja. (Frederick Winslow Taylor dalam Hasibuan, 2020: 86). Teori ini menggarisbawahi pentingnya hubungan antara motivasi kerja, produktivitas, dan imbalan materi yang akan didapat oleh karyawan. Pimpinan perusahaan dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem intensif untuk memotivasi para pegawainya, semakin banyak pegawai berproduksi, maka semakin besar penghasilan mereka. Dengan demikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji pegawai ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah dalam bekerja.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow;

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori Motivasi Abraham Maslow menyebutkan tentang teori hierarki. Abraham Maslow mengemukakan bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti dan melaksanakan teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang saling berkaitan satu sama lain artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima (Scott Barry Kaufman, 2020: 104).

2. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg;

Terdapat 2 (dua) macam faktor kebutuhan yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja (Hasibuan, 2020: 71) yaitu:

- a) Faktor Higienis (*Hygiene Faktors*); faktor higienis cenderung mencegah ketidakpuasan tetapi tidak cukup untuk menciptakan kepuasan yang tinggi;
- b) Faktor Motivator (*Motivator Factors*); faktor motivator adalah kunci untuk mencapai tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi.

3. Teori Motivasi Prestasi Dari Mc Clelland

Mc Clelland Achievement Motivation Theory atau teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial (Hasibuan, 2020: 193). Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Dari teori-teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan dan didefinisikan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa sehingga faktor pemeliharaan dan faktor psikologis dapat dipenuhi, agar dapat membuat para pegawai lebih bersemangat dalam bekerja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu motivasi sangatlah diharapkan datang dari pemimpin untuk memberikan semangat pada karyawannya

untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya motivasi dari pimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Terdapat 3 (tiga) kebutuhan manusia yang memotivasi gairah kerja (Hasibuan, 2020: 78) yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi; karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar ia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya;
2. Kebutuhan akan afiliasi; seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya; dan
3. Kebutuhan akan kekuasaan; kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat.

Gaji atau upah karyawan sangatlah penting sebagai umpan balik untuk meningkatkan kinerja bagi karyawan dalam upaya mencapai kepuasan kerja yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang, apabila sikap pimpinan berani memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi tinggi, sehingga menjadi atraktif sebagai bonus kelompok bagi mereka yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, dan

sangat dinilai oleh mereka yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan sebagai alat untuk membeli prestise atau mengendalikan pihak lain (Winardi, 2021: 56).

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya definisi kepemimpinan adalah proses seorang pemimpin memengaruhi pegawai atau karyawannya dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh pimpinan dan yang di pimpinnya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami serta menyetujui apa yang perlu dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Sutrisno, 2019: 24).

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pendekatan atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini mencakup berbagai metode dan strategi yang digunakan untuk menginspirasi dan memengaruhi anggota tim, serta bagaimana pemimpin tersebut berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk efektivitas kepemimpinan dan keberhasilan organisasi (Sartono, 2019: 105).

Di sini kepemimpinan merupakan suatu sifat, kemampuan proses atau konsep yang ada pada seseorang sehingga dipatuhi dan ditakuti serta orang lain bersedia melakukan dengan ikhlas. Kemampuan manajerialnya diukur dari kemampuan dan keterampilan menggerakkan orang lain sehingga orang lain

tersebut dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota. Definisi ini memiliki 3 (tiga) implikasi penting (Sutrisno, 2020: 99) yaitu:

1. Pengarahan Aktivitas; kepemimpinan melibatkan pemberian arahan yang jelas kepada anggota tim mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan. Ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pemberian instruksi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi;
2. Pengaruh terhadap anggota; kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku dan sikap anggota tim. Pengaruh ini bisa berasal dari kekuatan pribadi, keahlian, atau posisi pemimpin dalam organisasi; dan
3. Fokus pada tugas; implikasi ketiga adalah bahwa kepemimpinan harus selalu berkaitan dengan aktivitas yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab anggota tim. Pemimpin harus memastikan bahwa setiap anggota memahami peran mereka dan bekerja secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Ketiga implikasi ini menekankan pentingnya keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan kemampuan memotivasi dalam peran seorang pemimpin. Dari beberapa pendapat di atas, maka penulis bisa menyimpulkan bahwa definisi gaya kepemimpinan adalah pendekatan atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola timnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan mencakup berbagai metode dan strategi yang digunakan untuk menginspirasi dan memengaruhi anggota tim, serta bagaimana pemimpin berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya. Tugas utama pemimpin baik dalam perusahaan swasta maupun pemerintah (Sugiono, 2021: 132) adalah:

1. Memberikan struktur yang jelas (*structuring the situation*); pemimpin menunjukkan segala hal agar sesuatu nampak menjadi jelas mana yang penting dan mana yang kurang penting, mana yang utama dan mana yang tidak, mana yang perlu prioritas dan mana yang boleh dibelakangkan;
2. Mengawasi individu (*controlling group behavior*); tidak semua anggota kelompok persepsinya sama, tidak semua anggota ketaatan, kepatuhan atau gairahnya sama. Diantara anggota kelompok tentu ada yang mengalami deviasi negatif. Individu semacam itu sering mengekspresikan perilaku yang berupa penyimpangan-penyimpangan. Tugas pemimpin adalah mengendalikan;
3. Menjadi juru bicara (*spokesman of the group*); pemimpin mempunyai tugas untuk menyuarakan atau menjadi corong atau juru bicara mengenai segala hal yang mencerminkan kebutuhan kelompok. Ia merupakan figur sentral karena ke dalam ia harus mampu menyuarakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sedangkan keluar ia harus menginformasikan segala kelebihan perusahaan kepada konsumen atau pengguna jasa.

Merujuk pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin,

memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya demi kemajuan dan perkembangan organisasi atau perusahaan yang ia pimpin.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan seseorang untuk menginspirasi, memotivasi, dan memandu anggota tim menuju pencapaian tujuan bersama dengan cara yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan individu. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Sutrisno, 2019: 117). Namun karakteristik pengikut atau bawahan berbeda satu sama lain, dan karena itu dalam kepemimpinan mencakup berbagai gaya yang dapat diterapkan, ada beberapa gaya kepemimpinan yang secara singkat akan dipilih yang relevan dengan penelitian ini diantaranya:

a) Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan model Tannenbaun dan Warren dalam analisisnya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat dideskripsikan secara kontinum mulai dari kominasi pengaruh seorang pemimpin sampai dengan kebebasan orang yang dipimpinnya; Unsur paling penting yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan (Sugiono, 2021: 132) yaitu:

1. Faktor-faktor yang ada dalam kepribadian manajer, termasuk didalamnya sistem nilai, rasa yakin terhadap bawahan, latar belakang pengetahuan dan pengalamannya;

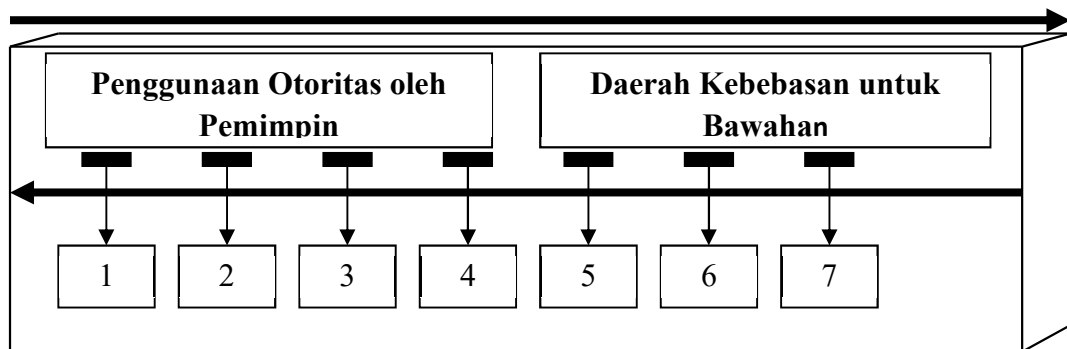
2. Faktor-faktor yang ada dalam diri bawahan yang memengaruhi perilaku manajer;
3. Faktor-faktor situasi, seperti nilai dan tradisi perusahaan, seberapa efektif bawahan bekerja dalam suatu unit, hakikat masalah, apakah wewenang untuk menangani masalah itu dapat didelegasikan dengan aman atau tidak, dan adanya desakan waktu.

Sehubungan dengan teori tersebut terdapat 7 (tujuh) tingkat model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. (Sutrisno, 2019: 87) yaitu:

1. Pimpinan mengambil keputusan dan mengumumkannya;
2. Manajer atau pemimpin menjual keputusan;
3. Manajer atau pimpinan memberikan ide dan mengundang pertanyaan;
4. Manajer atau pimpinan menawarkan keputusan yang bersifat sementara dan dapat diubah;
5. Manajer atau pimpinan memberikan masalah, menerima saran dan membuat keputusan;
6. Manajer atau pimpinan menentukan batas-batas, meminta kelompok untuk mengambil keputusan;
7. Manajer atau pimpinan membolehkan bawahan melakukan fungsinya dalam batas tertentu.

Melalui pengembangan model ini, kita dapat memahami bahwa gaya kepemimpinan tidaklah statis, namun lebih merupakan spektrum yang terbentang dari otoriter hingga demokratis, memungkinkan pemimpin untuk

menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan konteks dan kebutuhan tim atau organisasi. Penjelasan rinci gaya kepemimpinan tersebut di atas, tertolak dari konsepsi gaya kepemimpinan kontinum Tannenbaun dan Warre, mengelaborasi model gaya kepemimpinan dalam membuat keputusan menjadi 7 (tujuh) macam pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kepemimpinan Kontinum

Keterangan.

- (1) Pemimpin membuat keputusan dan mengumumkannya;
- (2) Pemimpin menjual keputusannya;
- (3) Pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan kepada bawahan;
- (4) Pemimpin memberikan keputusan sementara yang bisa dirubah;
- (5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan;
- (6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, meminta kepada kelompok untuk membuat keputusan;
- (7) Pemimpin mengijinkan bawahan untuk melakukan fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh bawahan.

b) Gaya Kepemimpinan Situasional

Untuk mengembangkan kepemimpinan situasional, haruslah didasarkan pada konsep hubungan antara pimpinan dan pengikut yang nantinya akan terjadi proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, dalam hubungan sehari-hari dengan orang lain (Hersey dan Blanchard, 2020: 91). Konsep ini menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kesiapan dan kompetensi pengikut. Dengan kata lain, pemimpin harus mampu mengubah pendekatan mereka untuk memenuhi kebutuhan pengikut, sehingga mereka dapat memberikan dukungan dan arahan yang tepat berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi. Ini berarti bahwa hubungan antara pemimpin dan pengikut harus didasarkan pada komunikasi yang efektif dan pemahaman mendalam terhadap dinamika tim. Artinya bahwa konsep ini akan memperjelas hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan para pengikut, bagi para pemimpin, yaitu (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pimpinan; (2) kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; (3) level kesiapan (kematangan) yang diperhatikan para pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan. Kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability* dan *willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka masing-masing. Dengan kata lain bahwa, gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Sangatlah penting untuk pimpinan

mengetahui karakter karyawannya, agar antara perusahaan dan karyawan terjalin hubungan yang erat, sehingga perusahaan akan berkembang dan mengalami kemajuan yang pesat.

Pemahaman akan beragam gaya kepemimpinan dapat memberikan wawasan yang penting dalam memahami dinamika organisasi modern. Penting bagi para pemimpin dan pengelola organisasi untuk memahami perbedaan antara berbagai jenis gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan kinerja tim. Terdapat 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan (Hartati, 2020: 103) yaitu sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Leadership*); pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa konsultasi dengan anggota tim. Gaya ini menekankan pada kontrol penuh oleh pemimpin dan biasanya kurang melibatkan partisipasi dari bawahan;
2. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*); pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini mendorong partisipasi dan kolaborasi, serta menghargai masukan dari semua anggota tim;
3. Kepemimpinan *Laissez-Faire*; pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk membuat keputusan sendiri. Gaya ini lebih cocok untuk tim yang sangat mandiri dan berkompeten;
4. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational*); pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai potensi penuh

mereka dan mencapai tujuan yang lebih tinggi. Gaya ini menekankan visi, inspirasi, dan perubahan positif.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan, serta dapat diterapkan dalam situasi yang berbeda tergantung pada konteks organisasi dan kebutuhan tim. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memengaruhi budaya organisasi dan kinerja individu dalam tim. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin untuk mengenali dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan dan tuntutan yang berkembang menjadi kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi.

2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan mencakup berbagai elemen yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan tim dan mengelola tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa indikator utama meliputi cara pemimpin membuat keputusan (otokratis, demokratis, atau laissez-faire), bagaimana pemimpin memotivasi dan menginspirasi anggota tim (transformasional), serta pendekatan pemimpin terhadap pengelolaan dan pengawasan (transaksional). Indikator lain termasuk fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim (situasional), efektivitas komunikasi, kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan positif, dan pengaruhnya terhadap kinerja serta kepuasan anggota tim.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, indikator gaya kepemimpinan yang berbeda dapat memengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan

kerja karyawan. Indikator gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Beberapa indikator gaya kepemimpinan (Sartono, 2019: 143) meliputi:

1. Kepemimpinan Transformasional; seorang pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama;
2. Kepemimpinan Transaksional; melibatkan pertukaran antara pemimpin dan bawahan dengan memberikan insentif untuk mencapai target;
3. Kepemimpinan Partisipatif; keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahannya;
4. Kepemimpinan Otoriter; pemimpin memiliki kontrol penuh atas pengambilan keputusan dan penerapan aturan.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan, sehingga penting bagi pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan karakteristik timnya. Dengan demikian gaya kepemimpinan sangatlah tepat untuk memajukan suatu organisasi atau perusahaan untuk mewujudkan dan menciptakan perusahaan yang lebih maju dan berkembang. Indikator-indikator ini membantu dalam menilai dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan konteks dan tujuan organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengertian yang luas dan inti pada kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi

lingkungan kerja, kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menimbulkan rasa emosional pegawai yang mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa pegawai dengan tingkat nilai balas jasa, baik secara materi maupun non materi. (Arief Darmawan, 2020: 139)

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, dimana kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan personal sudah terpenuhi dan merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu tentu memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda, sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja memberikan dampak yang berbeda.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang terlihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat memengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah personalia vital lainnya (Harahap, S. F., & Tirtayasa, 2020: 93).

Pemantauan kepuasan kerja secara rutin memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah sebelum berkembang menjadi isu yang lebih besar, serta membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Kepuasan kerja adalah aktivitas manusia yang diwujudkan dalam bentuk gerakan-gerakan dan biasanya diakhiri dengan hasil kerja yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan, baik untuk dirinya sendiri maupun

untuk lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya. Makna pekerjaan mencakup 2 (dua) aspek yang harus dipenuhi secara nalar (Indrasari, 2019: 59) yaitu:

1. Aspek Objektif; aspek ini merujuk pada tugas-tugas yang spesifik dan jelas yang harus dilakukan oleh individu sebagai bagian dari pekerjaannya. Ini mencakup tanggung jawab, kewajiban, dan kegiatan yang secara formal menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan seseorang. Aspek objektif ini biasanya ditentukan oleh organisasi dan diukur melalui kriteria kinerja yang telah ditetapkan;
2. Aspek Subjektif; aspek ini berhubungan dengan persepsi dan sikap individu terhadap pekerjaannya. Ini mencakup kepuasan kerja, motivasi, dan makna pribadi yang ditemukan dalam pekerjaan. Aspek subjektif dipengaruhi oleh bagaimana individu menilai pengalaman kerja mereka, interaksi dengan rekan kerja, dan perasaan umum tentang lingkungan kerja mereka.

Kedua aspek ini harus terpenuhi untuk memberikan definisi yang lengkap tentang pekerjaan, mencakup baik dimensi formal dan fungsional dari pekerjaan itu sendiri, maupun pengalaman dan persepsi individu yang menjalankan pekerjaan tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, pengertian kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional atau respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pegawai haruslah menjadi hal yang diperhatikan perusahaan agar apa yang menjadi kewajiban sejalan dengan penghargaan dari pegawai tersebut. Imbal jasa ini tentu tidak hanya materi, tetapi juga non materi

seperti penghargaan terhadap prestasi kerja, perhatian pimpinan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan lain-lain.

2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Setiap individu tentu memiliki suatu penilaian yang berbeda-beda terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dilakukan, sehingga kepuasan kerja pegawai haruslah menjadi hal yang diperhatikan oleh perusahaan agar apa yang menjadi kewajiban sejalan dengan pengharapan dari pegawai tersebut. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan prilakunya dalam bekerja (Tisnawati & Priansa, 2020: 35). Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor Hubungan antar Karyawan; a) hubungan antara manajer dengan karyawan; (b) faktor fisik dan kondisi kerja; (c) hubungan sosial di antara karyawan; (d) sugesti dari teman sekerja; (e) emosi dan situasi kerja;
2. Faktor Individual; yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin; dan
3. Faktor luar (*extern*); yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya).

Kepuasan kerja dipengaruhi juga oleh budaya perusahaan sebagai keinginan untuk mencurahkan segala tenaga dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini dirangsang oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu, artinya dengan didasari atas pemenuhan kebutuhannya, maka seseorang akan terpacu untuk melakukan suatu usaha, sehingga pada akhirnya dapat memenuhi apa yang dibutuhkan yang terwujud dalam bentuk perilaku tertentu.

Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Tisnawati & Priansa, 2019: 122). Sikap positif atau negatif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja mereka. Ketika pegawai merasa puas dan termotivasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, dan lebih sedikit berkeinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Sebaliknya, perasaan negatif terhadap pekerjaan dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, meningkatnya keluhan, dan tingginya tingkat perputaran tenaga kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memantau dan meningkatkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan produktif.

Kepuasan kerja tersebut sangat variatif, jadi bukanlah keadaan yang selalu tetap, karena kepuasan itu sendiri dapat dipengaruhi dan dapat diubah oleh kekuatan komitmen perusahaan dari dalam maupun pengaruh dari luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja sangat bervariasi dan tidak bersifat tetap, karena dipengaruhi serta dapat berubah oleh komitmen perusahaan dari dalam maupun oleh pengaruh lingkungan luar (Rokhmin Dahuri, 2019: 186). Dengan demikian, kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan dalam bekerja sebagai pengertian yang agak sulit untuk didefinisikan, karena banyak diwarnai dengan nilai, harapan, persepsi, aspirasi yang ingin diketahui kepuasaannya dan yang perlu diingat bahwa kepuasan kerja sifatnya subyektif.

Kepuasan kerja dipengaruhi juga oleh budaya perusahaan sebagai keinginan untuk mencurahkan segala tenaga dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini dirangsang oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu, artinya dengan didasari atas pemenuhan kebutuhannya, maka seseorang akan terpacu untuk melakukan suatu usaha, sehingga pada akhirnya dapat memenuhi apa yang dibutuhkan yang terwujud dalam bentuk perilaku tertentu.

Kesempatan berkembang diyakini menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, kita dapat membandingkan tingkat kepuasan karyawan baru dan karyawan lama di perusahaan. Karyawan baru cenderung mempunyai tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan karyawan yang masa kerjanya lebih lama. Hal ini karena biasanya karyawan baru mendapatkan perhatian lebih dari Manajemen, terutama dari atasannya langsung. Perhatian lebih ini karena sebagai karyawan baru, tentu pihak manajemen akan menjelaskan tanggung jawab dan tugas mereka. Sehingga terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan. Bahkan tidak sedikit karyawan baru yang mendapatkan beberapa *training* untuk menunjang tugasnya di awal masa kerja.

Sementara itu, karyawan lama yang sudah bekerja dalam kurun waktu tertentu, akan merasakan kejenuhan. Mereka menginginkan adanya perubahan dan tantangan baru dalam pekerjaannya. Tantangan ini mencakup baik dari sisi besarnya tanggung jawab atau mungkin jenis pekerjaan. Ketika perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang, hal ini akan membuat mereka *demotivasi*, malas bekerja dan kinerjanya turun. Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji,

perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas.

Terdapat 2 (dua) faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2020: 171), yaitu:

1. Faktor pegawai; yaitu kecerdasan IQ, kecerdasan khusus, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, kompensasi, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja;
2. Faktor pekerjaan; yaitu jenis pekerjaan, beban kerja, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang terpenting dari kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja/lingkungan kerja.

2.1.4.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Terdapat 3 (tiga) macam teori kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu teori ketidaksesuaian atau *Discrepancy Theory*, teori keadilan atau *Equity Theory* dan teori dua faktor atau *Two Faktor Theory* yang akan dibahas selanjutnya (Moh. As'ad, 2020: 105), yaitu:

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*); Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dan menghitung selisih atau perbedaan antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dengan kata lain apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi. *Discrepancy*, ketidaksesuaian tersebut merupakan

discrepancy langsung karena adanya nilai lebih dari yang diinginkan. Kepuasan kerja dapat mewakili sikap karyawan secara menyeluruh dan para karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan mengembangkan keterampilan. Hasil kerja dari bekerja timbul karena usaha karyawan itu sendiri dan didukung oleh faktor-faktor yang ada dari luar dirinya. Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil *intrinsic*, seperti tanggung jawab, pengakuan, pencapaian prestasi, rasa memiliki, kemungkinan berkembang dan rasa dihargai. Selain itu juga dipengaruhi hasil *ekstrinsic*, seperti adanya pemberian bonus, pujian atau promosi, dan rekan kerja yang tercermin pada keadaan dimana ada rasa kekeluargaan, rasa saling menghormati, rasa saling mendukung, serta bagaimana persepsi kerja terhadapnya;

- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*); orang akan merasa puas, tergantung perasaan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Teori Keadilan (*Equity Theory*), mengasumsikan bahwa faktor utama untuk kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap keadilan atau dengan kata lain kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan di sini dapat dikategorikan sebagai perbandingan antara rasio masukan (*input*) dan hasil (*output*) terhadap karyawan lain yang mempunyai tanggungjawab setara di tempat kerja yang sama atau berbeda.
- 3) Teori Kedua Faktor (*Two Factor Theory*); Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan

dikelompokkan menjadi 2 (dua) kategori, yaitu: yang pertama faktor-faktor motivator atau pemuas dan yang kedua adalah iklim baik (*hygiene*). Faktor-faktor motivator atau pemuas meliputi prestasi, pengakuan dan keberhasilan, pekerjaan yang menantang, meningkatnya tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor motivator ini apabila dioptimalkan akan menghasilkan atau menimbulkan akibat langsung terhadap kerja bagi karyawan. Akan tetapi apabila faktor-faktor ini tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Karena kepuasan adalah karakteristik pekerjaan yang tertinggi pada urutan kebutuhan seseorang. Faktor-faktor iklim baik (*hygiene*) meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan atau lembaga, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, keuangan, status dan keamanan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Pengertian kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja mencerminkan seberapa efektif dan efisien seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2020: 78).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu yang digunakan. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, serta bagaimana kemampuan, pengetahuan, dan dedikasinya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan 2021: 58).

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang berhasil mengintegrasikan ketiga elemen tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kemampuan mencakup keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, usaha mencerminkan tingkat dedikasi dan kerja keras yang diberikan, sedangkan kesempatan mencakup peluang dan kondisi yang mendukung atau menghambat pelaksanaan tugas. Hasil kerja yang dihasilkan menjadi indikator utama dalam menilai kinerja seseorang di tempat kerja (Ambar Teguh Sulistiyani, 2019: 93).

Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan masalah *produktivitas* karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan. Berbicara tentang kinerja karyawan, erat kaitakannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan pegawai sehingga perlu ditetapkan standar kerja atau standar *performance*.

Standar kinerja dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada pegawai.

2.1.5.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, produktivitas dan efektivitas karyawan yang fokus pada bidang manajemen sumber daya manusia. Menguraikan berbagai elemen yang memengaruhi kinerja, produktivitas dan efektivitas karyawan (M. As'ad, 2020: 72) yaitu:

1. Faktor Individual; ini mencakup karakteristik pribadi karyawan seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja. Setiap individu membawa kualitas unik yang dapat memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja;
2. Faktor Psikologis; aspek psikologis seperti motivasi, sikap, kepuasan kerja, dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya memainkan peran penting. Motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang baik biasanya berbanding lurus dengan kinerja yang lebih baik;
3. Faktor Organisasi; struktur organisasi, budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan sistem komunikasi dalam organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Organisasi yang terstruktur dengan baik dan memiliki budaya positif cenderung meningkatkan kinerja karyawan;
4. Faktor Lingkungan Kerja; kondisi fisik tempat kerja, seperti kenyamanan, kebersihan, dan keamanan, serta lingkungan sosial seperti hubungan antar karyawan dan atasan, sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan;

5. Faktor Manajerial; gaya kepemimpinan dan manajemen yang diterapkan oleh atasan atau manajer. Kepemimpinan yang inspiratif dan suportif cenderung meningkatkan kinerja karyawan;
6. Faktor Sosial dan Ekonomi; faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan tuntutan sosial juga memengaruhi kinerja karyawan. Kestabilan ekonomi dan kebijakan yang mendukung pekerja dapat meningkatkan produktivitas;
7. Faktor Teknologi; penggunaan teknologi yang tepat dapat membantu karyawan bekerja lebih efisien dan efektif. Teknologi yang up-to-date dan mudah digunakan memudahkan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi di tempat karyawan itu berada.

2.1.5.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik dari seseorang yang memiliki kinerja yang baik sangat mendukung untuk mengembangkan kualitas dan kuantitas suatu organisasi atau perusahaan. Terdapat 6 (enam) kategori karakteristik kinerja karyawan (David McClelland, 2021: 72) yaitu:

1. Prestasi (*Achievement*); karyawan yang memiliki dorongan tinggi untuk mencapai prestasi cenderung menetapkan tujuan yang menantang dan

berusaha mencapainya dengan standar kinerja yang tinggi. Mereka termotivasi oleh keberhasilan pribadi dan pencapaian tujuan;

2. Afiliatif (*Affiliation*); Karakteristik ini berkaitan dengan kebutuhan karyawan untuk menjalin hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja. Karyawan yang tinggi dalam kebutuhan afiliasi cenderung bekerja lebih baik dalam tim dan lebih peduli dengan harmonisasi dan kolaborasi;
3. Kekuasaan (*Power*); Karyawan dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi berfokus pada pengaruh dan kontrol. Mereka termotivasi untuk mendapatkan posisi kepemimpinan dan memengaruhi orang lain. Ada 2 (dua) jenis kekuasaan yaitu kekuasaan pribadi dan kekuasaan sosial (*institutional*). Kekuasaan pribadi berfokus pada pengendalian diri sendiri dan orang lain, sedangkan kekuasaan sosial berfokus pada mengorganisir upaya kelompok untuk mencapai tujuan organisasi;
4. Tanggung Jawab (*Responsibility*); Karyawan yang memiliki karakteristik ini cenderung merasa bertanggung jawab atas tugas dan proyek yang mereka kerjakan. Mereka menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka dan bertanggung jawab atas hasil kinerja mereka;
5. Umpan Balik (*Feedback*); menekankan pentingnya umpan balik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang menghargai umpan balik cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka berdasarkan informasi dan evaluasi yang mereka terima;
6. Inovasi (*Innovation*); karyawan yang memiliki karakteristik inovatif cenderung berpikir kreatif dan mencari cara baru untuk memecahkan

masalah. Mereka terbuka terhadap perubahan dan sering kali menjadi pendorong utama dalam pengembangan dan penerapan ide-ide baru di tempat kerja. Terdapat hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2021: 68).

2.1.5.4 Indikator kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Robbins, 2022: 126) yaitu:

1. Kualitas Kerja; kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;
2. Kuantitas; jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu;
3. Ketepatan Waktu; Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang telah ditentukan;
4. Efektifitas; sejauh mana karyawan mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien;
5. Kemandirian; kemampuan karyawan untuk dapat bekerja tanpa membutuhkan banyak bantuan atau pengawasan dari atasan.

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga mencakup kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan dapat memenuhi standar yang diharapkan dalam pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti ketelitian, kesempurnaan dan konsistensi dalam menghasilkan output yang berkualitas tinggi (Barry Cushway, 2020: 75).

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Sugiono, 2021: 56). Kuantitas mengukur volume output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu, memberikan gambaran tentang produktivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan atau dalam batas waktu yang telah ditentukan (Sutrisno E., 2022: 87). Hal ini mencakup kepatuhan karyawan terhadap tenggat waktu yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan suatu proyek, tugas, atau aktivitas kerja tertentu. Ketepatan waktu menjadi indikator penting dalam menilai kinerja karyawan karena mencerminkan disiplin, tanggung jawab, dan kemampuan untuk mengatur waktu secara efektif.

Efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien dan efektif, yang melibatkan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi. Konsep dan pentingnya efektivitas dalam manajemen sumber daya manusia, serta strategi-strategi untuk

meningkatkan efektivitas tersebut (Mondy R.W., 2019: 35). Efektivitas dalam manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aspek, seperti seleksi dan penempatan karyawan yang tepat, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan hubungan industrial.

Dalam konteks indikator kinerja karyawan, kemandirian dapat diukur dengan melihat seberapa sering karyawan mengambil inisiatif, sejauh mana mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas tanpa bantuan berlebihan, dan seberapa efektif mereka dalam menangani tanggung jawab mereka tanpa perlu pengawasan yang konstan (Wibowo, 2021: 147). Kemandirian merupakan karakteristik yang dianggap penting dalam lingkungan kerja, karena karyawan yang mandiri cenderung lebih produktif, memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, dan mampu beradaptasi. Mereka juga lebih mampu untuk memecahkan masalah dengan sendirinya dan menghasilkan kontribusi yang berarti bagi organisasi.

Indikator-indikator ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana karyawan melakukan tugasnya dan sejauh mana mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, indikator-indikator ini juga membantu manajemen untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penggalan terhadap wacana penelitian terdahulu dilakukan untuk memberikan kejelasan konseptual mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Upaya tersebut juga dimaksudkan untuk menegaskan posisi penelitian sehingga dapat dibedakan secara akademik dari penelitian-penelitian

sebelumnya. Sebagai dasar penguatan argumentasi ilmiah, penulis melakukan penelaahan kritis terhadap sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi substansial. Proses tersebut mencakup analisis dan komparasi terhadap tujuan, metodologi, serta temuan empiris dalam penelitian sebelumnya. Adapun ringkasan penelitian yang dikaji disajikan secara sistematis pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	M. Fizardian Arismunandar, Hazmanan Khair (2020) Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan : Kompensasi dan kinerja karyawan Perbedaan : PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Volume 3, Nomor 2 , September 2020 http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO
2	Sutrisno, Herdiyanti, Muhammad Asir, Muhammad Yusuf ⁴ , Rian Ardianto (2022) Dampak Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan	Persamaan : Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Perusahaan yang ada di Semarang sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol 3(6) 2022 : 3476-3482
3	Endang Sugiarti (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Expamet	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : Sukses Expamet sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Copyright (c) 2020 Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)
4	Moh. Sutoro, Syamsi Mawardi, Endang Sugiarti (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya	Persamaan : Kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : pegawai negeri sipil sedangkan penulis PT	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: p-ISSN 2615- 3009 Economic, Accounting, Management

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ		and Business e-ISSN 2621-3389 Vol. 3, No. 4, October 2020
5	Fauzi, U. (2019) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : PT Trakindo Utama Samarinda sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	E Journal Ilmu Administrasi Bisnis, 2(3), 172–185.
6	Firmandari, N. (2020) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta).	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : Bank Syariah Mandiri kantor cabang Yogyakarta sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Ekbisi, IX(1), 25–34.
7	Sajangbati, E. V. (2021) Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK. Kantor Wilayah Manado	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : PT BNI cabang manado sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, 16(03), 461–471.
8	Trifena Setiawaty Sinaga, Rahmat Hidayat (2020) Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : PT Kereta Api Indonesia sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8, Issue 1, Maret 2020, pages 15-22 p-ISSN 2355-1488, e-ISSN 2615-2932
9	Yulandri, Onsardi. (2020) Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan survey pada PT (SBS) Sinar Bengkulu Selatan	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : PT (SBS) Sinar Bengkulu Selatan sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting Volume 1, Nomor 2, Juni 2020 e-ISSN: 2715-2480

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				p-ISSN: 2715-1913
10	M. Fizdian Arismunandar, Hazmanan Khair. (2020) Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Survey pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Persamaan : Kompensasi, dan kinerja karyawan Perbedaan : PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen e- ISSN 2623- 2634
11	Ufrizen, Fadilla Puspita Hadi (2021) Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	Persamaan : Motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Sis Manajemen Volume 7 No 1, Juni 2021, E-ISSN 2443- 0064 dan P- ISSN 2622- 0377
12	Ayu Anjani (2019) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan : Motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 3, (1), 2019, 1- 10 e-2579-9401, p- 2579-9312
13	Zaenab fenetruma (2021) Pengaruh Tingkat Pendidikan, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Dalam Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pertanian Kabupaten Mappi)	Persamaan : Motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Dinas Pertanian Kabupaten Mappi sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	: https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2 Received: 8 Juni 2021, Revised: 1 September 2021, Publish: 19 Desember 2021
14	I. N. Yasa1, N. M. D. A. Mayasari (2022) Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan : motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : PT Sinar Niaga Sejahtera, sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 8 No. 2, Bulan Agustus Tahun 2022 P-ISSN: 2476- 8782

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya		
15	Vera Agustina Yanti, Ahmad Rafiq, Anastasia Kristina (2023) Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Business Development	Persamaan : motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : PT Cahaya Cemerlang Chemindo Jakarta Barat	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Mufakat Jurnal Ekonomi, Manajeen dan Akuntansi 2986-609X (2023), 2 (5): 99–110
16	Epi Widiyarsi, Sri Padmantlyo (2023) Pengaruh Kemampuan Karyawan, Kompetensi Dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawandi PT. Yupiindo Jelly Gum Karanganyar	Persamaan : kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : PT. Yupiindo Jelly Gum Karanganyar sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 7 No. 2, 2023
17	Erny Amriani Asmin, A. Rachman Supu (2019) Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Makassar	Persamaan : kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Makassar sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 10 No. 02, Agustus 2021P- ISSN: 2252- 8636, E- ISSN:2685- 9424
18	Muhammad Arif, Sigit Indrawijaya (2021) Kompetensi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (Dpm-Ptsp) Provinsi Jambi)	Persamaan : motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Pada Dinas Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (Dpm- Ptsp) Provinsi Jambi sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 10 No. 02, Agustus 2021P- ISSN: 2252- 8636, E- ISSN:2685- 9424
19	Elfrida Fitriana L, Mauli Siagian (2020) Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan : motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : PT. Mitra Hosindo Sejahtera sedangkan penulis PT	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	JURNAL ILMIAH KOHESI Vol. 4 No. 3 Juli 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	PT. Mitra Hosindo Sejahtera	Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya		
20	Abdul Rahman Nulhakim, Sudarijati, Palahudin (2022) Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Divisi Produksi PT. XYZ Tbk Bogor	Persamaan : motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Divisi Produksi PT. XYZ Tbk Bogor sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol.3, No.4 Oktober 2023 e-ISSN: 2962-3987; p-ISSN: 2962-4428, Hal 367-378 DOI
21	Cicilia Tri Suci Rokhani (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah di SDN Dengkek 01 Pati	Persamaan : Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan Perbedaan : SDN Dengkek 01 Pati sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif	Journal Industrial Engineering & Management Research (Jiemar) Vol. 1 No. 2 : Juli 2020 Issn Online : 2722 – 8878 Http://Www.Jie mar.Org Doi : Https://Doi.Org/ 10,7777/Jiemar. V1i2
22	JufrizenI, Tiara Safani Sitorus (2019) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening	Persamaan : motivasi kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara sedangkan penulis PT Asia Plaza	Motivasi kerja berpengaruh positif	Sintesa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora 2021, Ke-1 E-ISSN:2797-9679
23	Lalu Samcanda (2024) Gaya Kepemimpinan Transformasional Di Pondok Pesantren	Persamaan : Gaya Kepemimpinan Perbedaan : Pondok Pesantren Sedangkan Penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya Dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif	Volume 2, Issue 1, January 2024; 106-116 https://journal.in stitercom-edu.org/index. php/JMS
24	Anggraini, Fatimah (2023) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bali Maya Food Canning Industry	Persamaan : Kompensasi, Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja. Perbedaan : PT Bali Maya Food Canning Industry Sedangkan Penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya	Kompensasi, Motivasi Kerja, Berpengaruh Signifikan	Date Deposited 10 Januari 2023 http://etheses.ui n- malang.ac.id/id/ eprint/60500

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya		
25	Asridah Warni Tanjung ¹ , Ading Sunarto ² , Nindie Ellesia ³ (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Lousindo Damai Sejahtera	Persamaan : Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Perbedaan : PT Lousindo Damai Sejahtera sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif	297 JISOS Jurnal Ilmu Sosial Vol.1, No.5, Juni 2022
26	Dinarwati.Ch (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo	Persamaan : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Perbedaan : Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo sedangkan penulis PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif	Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan Vol. 1 No. 1 Juni 2021

2.2 Kerangka Pemikiran

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Rekrutmen dan seleksi menjadi dasar untuk mengidentifikasi serta menarik talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara pelatihan dan pengembangan difokuskan pada penyediaan program pembelajaran agar karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Manajemen kinerja berperan dalam menetapkan ekspektasi, mengukur capaian karyawan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan performa. Selain itu, kompensasi dan benefit dirancang untuk menciptakan paket imbalan yang kompetitif sehingga mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Seluruh proses tersebut juga diperkuat oleh pengelolaan hubungan

karyawan yang menekankan pentingnya membangun dan memelihara relasi positif antara organisasi dan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Sundari, 2023: 64).

Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima memiliki pengaruh sangat besar terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Kompensasi menjadi bagian kebijakan organisasi atau perusahaan yang harus terus diperhatikan, dengan memberikan kompensasi yang adil dan layak akan memberikan kepuasan kerja pada diri setiap karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hasil kerja (Mutiara, 2023: 58).

Kompensasi mencakup gaji, insentif, bonus, dan manfaat lainnya yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Fahriana, 2024: 79). Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan moral, motivasi, dan kinerja karyawan (Tim HRD Indonesia, 2024: 108).

Manajemen yang efektif dalam hal kompensasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2021: 38). Pemberian kompensasi kepada karyawan akan berdampak pada kepuasan kerja. Kompensasi yang mencakup gaji, insentif, bonus, dan berbagai tunjangan lainnya merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Priyono dan Marnis, 2019: 90).

Sebaliknya kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan berpotensi meningkatkan *turnover* karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi yang baik adalah kunci dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan produktivitas kerja. Bagi perusahaan yang memberikan kompensasi secara memadai kepada karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang bersangkutan.

Hubungan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi berdasarkan beberapa peneliti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Gaji yang ditetapkan perusahaan merupakan salah satu sumber kepuasan bagi karyawan. Karyawan yang bekerja di perusahaan pada dasarnya mempunyai serangkaian kebutuhan yang harus dipenuhi. Gaji yang diterima setiap bulan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan primer sehari-hari. Tercukupinya kebutuhan primer tersebut akan berdampak pada rasa puas dalam bekerja.

Motivasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena mereka akan lebih bersemangat, tekun, dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Motivasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk kepuasan kerja dan memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih berfokus, energik, dan tekun dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Riza Fahriana, 2024: 171).

Ketika karyawan merasa pekerjaan mereka signifikan dan berdampak, baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi instansi, mereka cenderung lebih

termotivasi, puas, dan berkomitmen, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi (Les Brown, 2024: 93). Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

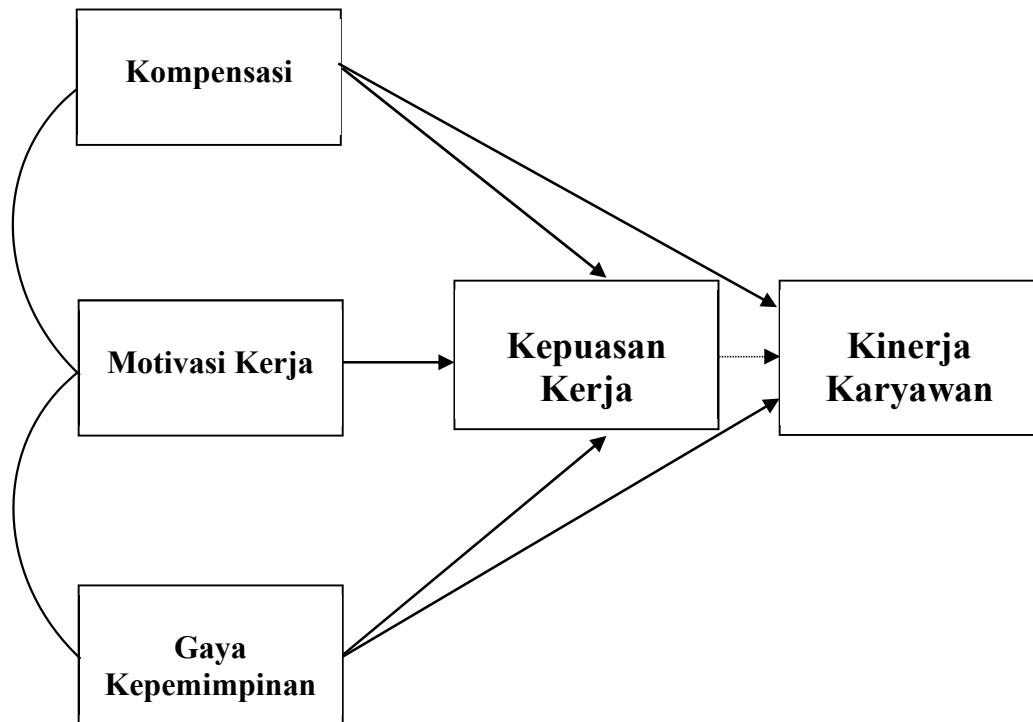
Motivasi berfungsi sebagai pendorong utama yang mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas, dan lebih efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2020: 99). Ketika karyawan termotivasi, mereka lebih cenderung menunjukkan dedikasi, kreativitas, dan produktivitas yang tinggi, yang semuanya berkontribusi positif terhadap hasil kerja dan pencapaian organisasi.

Memperhatikan aspek-aspek kinerja karyawan dalam perusahaan formal, sangat ditentukan oleh pimpinan perusahaan terutama dalam bidang keahlian dan kemampuannya dalam bekerja. Terdapat 4 (empat) faktor yang menjadi parameter (standar) untuk mengukur kinerja seorang pegawai (Erman Syarif, 2020: 132) antara lain:

1. Kualitas kerja yang meliputi: ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan;
2. Kuantitas kerja yang meliputi *output* rutin serta *output* non rutin;
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan; dan
4. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, dan kerjasama.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa antara kompensasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan saling memengaruhi dan

mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja karyawan baik secara positif maupun secara negatif.



Gambar 2.2
Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Kompensasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja;
2. Kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan
3. Kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.