

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sugiyono (2020) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu rangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja di dalam sebuah organisasi, dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasi dengan efisien dan efektif, dengan mengoptimalkan pemanfaatan potensi dan keterampilan individu-individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia adalah upaya strategis untuk mengelola dan mengembangkan tenaga kerja di suatu perusahaan agar karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan (Wahyuni, 2020).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan berada di posisi yang tepat dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini mencakup proses perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan pada posisi yang tepat, serta memberikan pelatihan dan pengembangan terus menerus kepada karyawan (Purnama, 2020).

Berdasarkan pendapat terkait, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian proses strategis yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. MSDM termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengarahan tenaga kerja dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan yang tepat memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan, serta untuk memastikan bahwa karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan agar mereka dapat berkontribusi sepenuhnya pada pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.1.2. Kepemimpinan Ambidextrous

Menurut Zacher & Rosing (2015) Terdapat tiga unsur dalam kepemimpinan ambidextrous, yaitu perilaku kepemimpinan terbuka untuk mendorong perilaku eksploratif, perilaku kepemimpinan tertutup untuk mendorong perilaku eksploitatif, dan fleksibilitas dalam beradaptasi antara kedua perilaku tersebut sesuai dengan kebutuhan situasi. Perilaku kepemimpinan terbuka dapat membantu meningkatkan variasi dalam perilaku bawahan dengan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan bereksperimen, memberikan kesempatan untuk berpikir dan melaksanakan secara otonom, serta mendukung upaya untuk menentang situasi saat ini. Teori *ambidexterity* menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang terbuka mendorong bawahan untuk melakukan kegiatan eksplorasi. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan yang tertutup membatasi variasi perilaku bawahan dengan mengambil tindakan korektif, seperti memberikan pedoman khusus, dan memantau pencapaian tujuan.

Eksplorasi menciptakan variasi dalam pengalaman melalui pencarian, penemuan, inovasi, dan percobaan. Saat organisasi terlalu sering menguasai hal-hal yang telah mereka lakukan dengan sukses, mereka bisa hanya terfokus dengan kompetensi yang mereka bisa paka saat itu. Namun, dengan memberikan pengalaman yang berbeda yang dihasilkan dari eksplorasi, organisasi dapat mengembangkan kompetensi mereka secara lebih luas sehingga mereka tidak terlalu terfokus pada kemampuan atau keterampilan intelektual tertentu yang telah mereka kuasai dengan baik. Perilaku pemimpin yang terbuka mendorong karyawan untuk mencoba hal baru dan menguji berbagai solusi yang dapat meningkatkan pemikiran karyawan dalam mengatasi pekerjaan mereka. Selain itu, dengan menggabungkan pengetahuan yang sudah ada dan mengorganisirnya dapat meningkatkan kreativitas dan ide-ide baru. Perilaku pemimpin yang terbuka juga dapat mendorong karyawan untuk berani mengambil risiko dan mempertanyakan pendekatan yang sudah ada (Gerlach *et al.*, 2020). Hal ini membentuk lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi karyawan, sehingga mereka merasa bebas untuk mengeksplorasi persyaratan kreativitas tanpa takut akan mendapatkan konsekuensi negatif.

Menurut (Rachael & Margaret, 2020) Eksploitasi merujuk pada penggunaan dan pengembangan keterampilan dan kemampuan yang sudah ada, meningkatkan keahlian dan sumber daya yang ada, meningkatkan efisiensi operasional dan pelaksanaan aktivitas yang sama dengan lebih efektif. Nilai penting dari kemampuan ini terletak pada pengendalian, efisiensi, konsistensi, dan kecocokan dengan persyaratan.

### **2.1.2.1.Indikator Kepemimpinan Ambidextrous**

Menurut Bawono (2022) indikator-indikator kepemimpinan ambidextrous diantaranya:

#### **1. Perilaku Pemimpin Yang Terbuka**

Perilaku kepemimpinan yang terbuka merupakan perilaku pemimpin yang meningkatkan variasi perilaku bawahan dengan mendorong mereka untuk melakukan hal-hal yang berbeda dan bereksperimen, serta memberikan kesempatan pada bawahan untuk berpikir dan bertindak otonom, dengan mendukung upaya bawahan untuk menantang situasi pada saat itu.

##### **1. Pemimpin yang memungkinkan berbagai pendekatan dalam menyelesaikan tugas.**

Pemimpin ini memberikan ruang bagi anggota tim atau bawahannya untuk mengambil tindakan sesuai dengan cara mereka sendiri dalam mengatasi tugas atau situasi tertentu, berdasarkan gaya kerja dan keterampilan individu masing-masing.

##### **2. Memberikan dukungan untuk mencoba ide-ide baru.**

Memberikan dukungan untuk mencoba ide-ide baru adalah tindakan atau pendekatan di mana seorang pemimpin atau atasan mendukung, mendorong, dan memberi ruang kepada anggota tim atau bawahannya untuk mengusulkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif atau baru

##### **3. Berani mengambil risiko.**

Para pemimpin yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko menunjukkan sikap mental yang progresif dan siap menerima peluang baru. Mereka mampu mengatasi ketakutan dan keraguan yang mungkin timbul sehubungan dengan situasi yang penuh ketidakpastian. Kemampuan ini memiliki peran penting dalam lingkungan bisnis dan inovasi, di mana

tindakan atau gagasan baru yang mengubah paradigma sering kali melibatkan tingkat risiko yang lebih tinggi.

4. Memberikan kebebasan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara mandiri.

Seorang pemimpin memberikan ruang serta kebebasan kepada anggota tim atau bawahannya untuk mengambil keputusan, menjalankan tugas, dan mengembangkan ide-ide pribadi mereka adalah landasan dari pendekatan ini. Prinsip ini tumbuh dari keyakinan bahwa memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada rekan kerja dapat meningkatkan semangat, kreativitas, serta rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.

5. Memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat.

Tindakan di mana pemimpin menciptakan suatu lingkungan di mana anggota tim atau bawahannya merasa diberi ruang untuk berbicara, membagikan ide, dan menyatakan pandangan mereka.

6. Menghargai kesalahan.

Menghargai kesalahan adalah tindakan di mana seorang pemimpin atau atasan menghadapi dan menangani kesalahan dengan pemahaman, perhatian, dan menghormati individu yang melakukan kesalahan.

7. Mendorong pembelajaran dari kesalahan.

Mendorong pembelajaran dari kesalahan adalah prinsip di mana seorang pemimpin atau atasan mendorong anggota tim atau bawahannya untuk mengambil pelajaran berharga dari kesalahan yang mereka lakukan.

2. Perilaku Pemimpin Yang Tertutup

Perilaku kepemimpinan penutupan merupakan perilaku pemimpin yang bertujuan untuk mengurangi variasi perilaku bawahan dengan cara melakukan tindakan korektif, memberikan pedoman yang spesifik, serta memantau pencapaian tujuan.

1. Terus mendorong dan memantau pencapaian tujuan secara berkala.

Seorang pemimpin atau atasan secara terus-menerus memberikan dorongan, semangat, dan pemantauan terhadap perkembangan yang dilakukan oleh anggota tim atau bawahannya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Mengatur proses pelaksanaan dengan jelas dan teratur.  
Tindakan di mana seorang pemimpin atau atasan merancang dan mengkomunikasikan langkah-langkah yang harus diambil secara sistematis untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu.
3. Menangani setiap masalah dengan cepat dan tepat.  
Merupakan prinsip di mana seorang pemimpin atau atasan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan masalah yang timbul dengan cepat dan tepat, menunjukkan responsibilitas terhadap situasi tersebut.
4. Mendorong semua pihak untuk patuh pada aturan dan regulasi yang berlaku.  
Memastikan bahwa semua pihak yang berada di bawah kepemimpinannya mematuhi aturan dan regulasi yang berlaku.
5. Memperhatikan setiap detail agar tugas selesai dengan baik.  
Pemimpin yang teliti, akurat, dan berkualitas tinggi memerhatikan setiap detail dalam tugas untuk hasil yang baik. Mereka fokus pada elemen kecil dan informasi, mengakui pentingnya kualitas dan kerja teliti dalam semua aspek pekerjaan yang mereka tangani.
6. Memberikan sanksi jika ada pelanggaran aturan.  
Tindakan memberikan hukuman bawahan yang melanggar peraturan, norma, atau regulasi yang telah ditetapkan.
7. Menjamin bahwa rencana dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan.  
Memeriksa bahwa langkah-langkah dan tujuan yang telah diatur sebelumnya dilaksanakan secara konsisten dan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

### **2.1.3. Beban Kerja**

Karyawan yang bekerja diperusahaan tentunya memiliki beban kerja masing-masing. Tentunya perusahaan harus memperhatikan hal tersebut, karena beban kerja merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut Wahyuni *et al.*, (2019) Beban kerja dapat diartikan sebagai tantangan pekerjaan yang timbul dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, melibatkan aspek seperti interaksi dengan rekan kerja, keahlian yang dibutuhkan, perilaku yang diperlukan, dan pandangan yang dimiliki oleh para karyawan. Beban kerja adalah

tugas atau tanggung jawab yang dianggap sulit oleh karyawan dan harus diselesaikan dalam batas waktu yang ditentukan (Pratama *et al.*, 2022). Hal ini penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena dapat memengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan.

Menurut Trisnawaty *et al.*, (2020) Beban kerja seperti target yang ditetapkan oleh perusahaan yang merupakan tanggung jawab karyawan dan dapat memengaruhi kondisi fisik dan psikologis mereka. Dalam situasi seperti ini, penting bagi karyawan untuk merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Pemimpin memiliki peran penting dalam hal ini dengan mengatur tugas dan tanggung jawab karyawan sehingga mereka tidak terlalu terbebani.

#### **2.1.3.1.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut (Mauraksa *et al.*, 2019):

1. Tugas, yaitu kewajiban yang harus diemban oleh setiap karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan.
2. Organisasi, yaitu sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah disepakati.
3. Lingkungan kerja, yaitu hubungan yang terjalin antara rekan kerja ketika bekerja di perusahaan yang sama.

#### **2.1.3.2.Dampak beban kerja**

Hasyim (2020) mengemukakan jika atasan memberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan karyawan, hal tersebut akan memengaruhi kepuasan karyawan itu sendiri. Jika karyawan merasa tidak puas, maka akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, perlu memperhatikan beban kerja setiap karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal dan mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

### **2.1.3.3.Indikator beban kerja**

Menurut Pratama *et al.*, (2022) untuk mengukur beban kerja, dibutuhkan indikator-indikator tertentu, yaitu:

1. Kondisi Pekerjaan, yang mencakup pandangan individu mengenai kondisi pekerjaannya, seperti kemampuan dalam pengambilan keputusan cepat, kemampuan dalam mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan tambahan di luar jam kerja yang telah ditentukan, dan lain sebagainya.
2. Target Kerja, yang merupakan sasaran yang harus dicapai oleh setiap karyawan dalam perusahaan tertentu, untuk memenuhi visi dan misi perusahaan. Sasaran kerja biasanya spesifik dan sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing karyawan.
3. Kompleksitas Pekerjaan, yang didefinisikan sebagai persepsi bahwa tugas tertentu menghadirkan hambatan atau tantangan karena terbatasnya kapabilitas atau kemampuan untuk mengintegrasikan solusi masalah yang ada.
4. Organisasi Kerja, yang menentukan pembagian beban kerja secara merata kepada setiap personil di perusahaan.

### **2.1.4. Kompensasi**

Kompensasi menurut Azhar *et al.*, (2020) bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari kerja mereka untuk perusahaan, baik itu dalam bentuk uang, barang, atau keuntungan lain yang diberikan secara langsung atau tidak langsung kepada pekerja. Kompensasi adalah faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, di mana karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan kemampuannya akan diberikan imbalan atau penghargaan yang sesuai.

Menurut Lestari & Rachmasari (2021) Kompensasi adalah kebutuhan dasar bagi karyawan dalam mencari dan mempertahankan pekerjaan. Pemberian kompensasi juga merupakan bagian penting dalam evaluasi karyawan, karena dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan, maka kepuasan kerja di perusahaan tersebut akan meningkat.

#### **2.1.4.1. Jenis-Jenis Kompensasi**

Terdapat dua jenis kompensasi menurut Karuniawati (2021), yaitu:

1. Kompensasi Finansial, terbagi menjadi dua kategori, yaitu Kompensasi langsung dan tidak langsung. kompensasi langsung seperti gaji, upah, dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah tambahan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti fasilitas asuransi, tunjangan, dan program pensiun. Beberapa jenis tunjangan meliputi asuransi kesehatan, program pendidikan, program liburan, dan program kepegawaian lainnya.
2. Kompensasi Non Finansial, meliputi kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, serta lingkungan psikologis atau fisik tempat karyawan bekerja.

#### **2.1.4.2. Tujuan Kompensasi**

Tonnisen & Ie (2020) mengatakan jika perusahaan memiliki program kompensasi yang baik dan menarik bagi karyawannya, akan lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan kemampuan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut dan tidak terpikir untuk pindah ke perusahaan lain. Tidak hanya itu, program kompensasi yang menarik dan kompetitif dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Inilah sebabnya mengapa kompensasi memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan menghadapi persaingan di dunia bisnis. Secara keseluruhan, tujuan utama dari memberikan kompensasi adalah upaya untuk memotivasi agar mereka meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.4.3. Indikator Kompensasi**

Ada empat indikator kompensasi menurut Utomo & Santoso (2021):

1. Gaji, adalah jumlah uang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Gaji bisa berupa jumlah tetap atau dibayar berdasarkan waktu (gaji per jam) atau kinerja (gaji berbasis kinerja).
2. Insentif, adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian tujuan atau kinerja tertentu. Insentif bisa berupa bonus, komisi, atau program insentif lainnya.

3. Tunjangan, adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk membantu memenuhi kebutuhan hidup mereka. Tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan makan, tunjangan transportasi, dan lainnya.
4. Asuransi, adalah bentuk kompensasi yang memberikan perlindungan kepada karyawan dan keluarga mereka dalam hal kecelakaan, sakit, atau kematian. Asuransi bisa mencakup asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan lainnya.

#### **2.1.5. Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja menurut Veriyani & Prasetio (2018) sebagai hasil positif dari interaksi antara perilaku seorang karyawan dengan lingkungan organisasi di mana mereka bekerja, yang didasarkan pada tugas-tugas yang telah mereka laksanakan selama masa kerja di perusahaan atau entitas organisasi tersebut. Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya, yang meliputi kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, keseimbangan kerja-hidup, pengakuan dan apresiasi, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

Menurut Agus *et al.*, (2021) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai ukuran tingkat kepuasan seseorang terhadap aspek-aspek tugas pekerjaannya, hasil kerja yang telah dicapai, jenis pengawasan yang diterima, dan perasaan lega dan senang yang dirasakan saat melakukan pekerjaan. Ketika para karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih produktif dan lebih kreatif, cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan yang sama, dan lebih mungkin untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, para pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya juga cenderung lebih bahagia, lebih sehat secara fisik dan mental, dan memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan mereka. Sebaliknya, jika kurangnya kepuasan kerja maka dapat menyebabkan stres, absensi yang lebih tinggi, dan bahkan kecelakaan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan prioritas terhadap kepuasan kerja para pekerja agar dapat meningkatkan produktivitas dan mempertahankan kebahagiaan dan kesehatan para pekerja.

### **2.1.5.1.Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai menurut Pratama *et al.*, (2022) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Psikologis, yaitu faktor yang terkait dengan aspek kejiwaan pegawai, termasuk minat, ketenangan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, yaitu faktor yang terkait dengan interaksi sosial antara pegawai dengan sesama pegawai, atasan, dan pegawai yang bekerja di bidang yang berbeda.
3. Faktor Fisik, yaitu faktor yang terkait dengan kondisi fisik beban kerja dan kondisi fisik pegawai, termasuk jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan, suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, kesehatan pegawai, usia, dan lain-lain.
4. Faktor Beban Kerja, yaitu faktor yang memberikan rasa nyaman, damai, dan tenang bagi pekerja jika lingkungan sekitar tempat kerja memberi dukungan pada pegawai, seperti kebersihan, pencahayaan, dan interaksi dengan rekan kerja.
5. Faktor Finansial, yaitu faktor yang terkait dengan kemajuan karier, jaminan, dan kesejahteraan pegawai, termasuk sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang disediakan, promosi, dan sebagainya.

### **2.1.5.2.Indikator Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Menyenangi pekerjaan, Dalam dunia kerja, semua persyaratan dan target selalu tinggi. Namun, hal tersebut tidak menjadi hambatan untuk tidak merasa menyukai pekerjaan, karena hal itu akan mengurangi tingkat kepuasan kerja.
2. Kesetiaan, merupakan Karyawan yang siap bertanggung jawab baik di dalam maupun di luar pekerjaannya dan selalu fokus pada kesuksesan perusahaan.
3. Kejujuran, Kejujuran dalam bekerja dan di lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan. Dengan menjadi karyawan yang jujur, maka pencapaian kerja akan semakin meningkat.

4. Kreativitas, Kemampuan karyawan dalam bekerja dan mengatasi masalah dengan inovasi, sehingga dapat menemukan solusi yang efektif untuk masa depan.

## **2.2. Review Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Gerlach *et al.*, (2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menegaskan pentingnya model kepemimpinan ambidextrous dalam proses inovasi. Dalam desain penelitian ini, 54 karyawan dinilai oleh perilaku pemimpin ambidextrous dan kinerja inovasi dalam sebuah proyek inovasi selama enam minggu. Gaya kepemimpinan tradisional seperti transformasional, transaksional, instrumental, dan pertukaran pemimpin-anggota dievaluasi untuk menentukan pengaruhnya terhadap kinerja inovasi. Berdasarkan hasil analisis regresi multilevel, terbukti bahwa kepemimpinan instrumental, perilaku pemimpin yang membuka dan menutup, secara positif berkaitan dengan kinerja inovasi. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional dan transaksional serta LMX tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja inovasi. Temuan ini menegaskan pentingnya perilaku pemimpin tertentu dalam proses inovasi dan mendukung relevansi model kepemimpinan ambidextrous.

Penelitian kedua dilakukan oleh Rachael & Margaret (2020). Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian empiris tentang hubungan antara kepemimpinan ambidextrous dan komitmen normatif karyawan hotel di Bayelsa State. Metode survei potong lintang digunakan dengan memilih secara purposive dua puluh hotel di Yenagoa Metropolis of Bayelsa State sebagai populasi. Ukuran sampel sebanyak seratus empat puluh responden diambil menggunakan Tabel Krejcie dan Morgan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen normatif karyawan hotel di Yenagoa, Bayelsa State.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Mauraksa *et al.*, (2019). Pada penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh beban kerja dan konflik terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode asosiatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, angket, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi ganda, koefisien determinasi, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian

menunjukkan adanya beban kerja yang signifikan pada Konveksi Neptuns *Screen Printing* Sukabumi. Sementara itu, konflik dikategorikan sebagai sedang, menandakan bahwa konflik yang terjadi di dalam perusahaan masih dapat diatasi. Dalam artian, terdapat pengaruh signifikan antara beban kerja dan konflik terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Aisah (2022). Dalam penelitian ini, dijelaskan mengenai dampak beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BPR Kawan Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 55 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan, terdapat hubungan langsung antara beban kerja dan kompensasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Utomo & Santoso (2021). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 66 karyawan yang merupakan bagian dari populasi. Metode penelitian yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*). Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Rahman Hakim (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pentingnya motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, menentukan dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan menentukan pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, uji persyaratan, dan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru, kompensasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru vokasional di wilayah pengawasan bagian timur Kabupaten Pematang.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Cahya *et al.*, (2021). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh kompensasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Jogja Tronik *Mobile Current* selama Pandemi Covid-19. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yang digunakan diperoleh melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh melalui data penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *Current Mobile Phones* Jogja Tronik seperti yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,002.

Penelitian kedelapan yang dilakukan Megawati *et al.*, (2022). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis dampak gaya kepemimpinan, komitmen karyawan, motivasi kerja, dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Data primer diperoleh dari survei yang melibatkan 221 karyawan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan, komitmen karyawan, motivasi kerja, dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kesembilan yang dilakukan oleh Tentama *et al.*, (2019). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris bagaimana stres kerja dan beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sampel penelitian terdiri dari 40 staf pendukung pendidikan yang bekerja secara tetap di Universitas X di Yogyakarta, dan pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik simple random sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala kepuasan kerja, skala stres kerja, dan skala beban kerja dengan model diferensial semantis dan skala *Likert*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dan diuji dengan asumsi, seperti uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinieritas. Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, ditemukan pengaruh yang sangat signifikan antara stres kerja dan kepuasan kerja, serta pengaruh yang sangat signifikan antara beban kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian kesepuluh yang dilakukan oleh Permana *et al.*, (2021). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, serta dampak dari kompensasi

dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dosen di universitas swasta. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 98 orang yang berasal dari universitas swasta di Kota Serang dengan akreditasi B dan C. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi berganda dengan menggunakan *software* SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dosen, dan terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dosen.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Ambidextrous Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan atau cara seorang pemimpin menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin bawahannya pastinya akan mempengaruhi kepuasan yang dirasakan oleh bawahannya (Mattayang, 2019). Dalam penelitian ini, bahwa kepemimpinan ambidextrous berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Dengan melakukan dua pendekatan gaya kepemimpinan terbuka dan tertutup, untuk mendukung ekspolarasi dan eksploitasi. Seperti Pemimpin memperbolehkan berbagai upaya untuk menyelesaikan pekerjaan bawahannya serta mengambil langkah korektif dalam setiap masalah. Penelitian yang dilakukan oleh Gerlach *et al.*, (2020) menemukan bahwa kepemimpinan instrumental, yaitu perilaku pemimpin yang aktif terlibat dalam memimpin dan memberikan arahan, memiliki hubungan positif dengan kinerja inovasi. Sementara itu, penelitian oleh Rachael & Margaret, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous, yang mencakup keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi, memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen normatif karyawan di hotel di Yenagoa, Bayelsa State.

#### **2.3.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

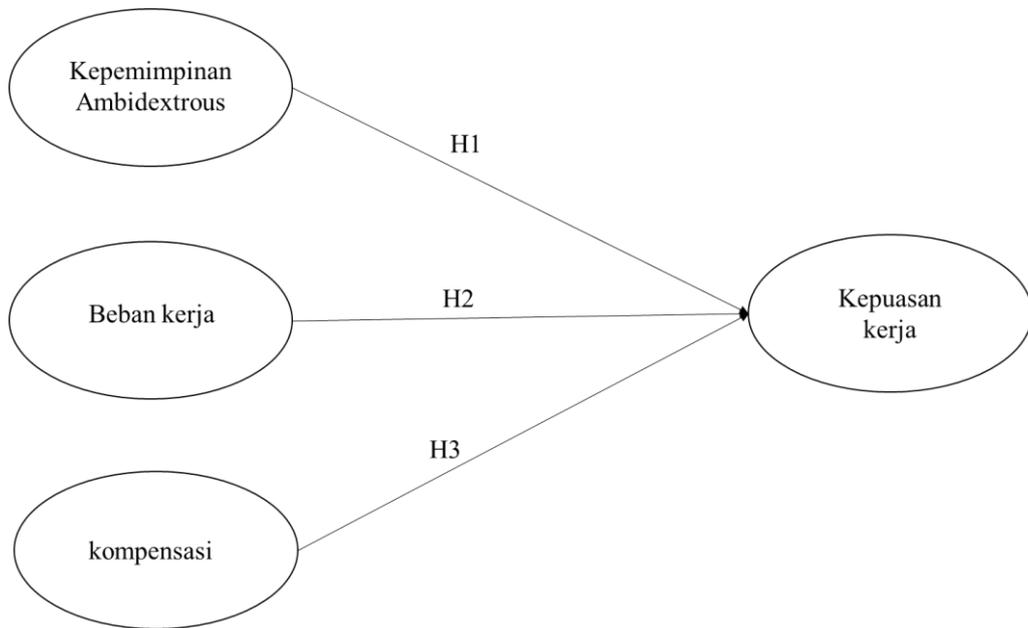
Karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki beban kerja yang berbeda-beda, oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan hal tersebut karena beban kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Sebuah penelitian Hasyim (2020) menyatakan bahwa memberikan tugas yang tidak sesuai

dengan kapabilitas karyawan dapat memiliki konsekuensi terhadap tingkat kepuasan karyawan. Ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan beban kerja masing-masing karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal dan mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Hasyim (2020) menemukan bahwa beban kerja secara parsial memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni & Irfani (2019), hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Bagaimana perusahaan berinteraksi dengan para karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kondisi kerja mereka. Jika imbalan yang diberikan oleh perusahaan memenuhi harapan karyawan, hal ini akan memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan berpotensi meningkatkan kepuasan mereka. Selain itu, memberikan kompensasi juga merupakan salah satu strategi untuk membangkitkan motivasi karyawan, baik dalam memenuhi kebutuhan finansial maupun dalam menciptakan hubungan yang seimbang antara karyawan dan perusahaan. Pada penelitian Azhar *et al.*, (2020) hasil penelitian tersebut menunjukkan variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Abadi Setiacargo. dan juga pada penelitian Aisah, (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

## 2.4. Kerangka Konseptual



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

## 2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka peneliti dapat memberikan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- H1 : Diduga Kepemimpinan Ambidextrous berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan
- H2 : Diduga Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan
- H3 : Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan