

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti mengemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu dari beberapa jurnal nasional dan internasional yang memiliki variabel-variabel yang berkaitan dengan variabel penelitian yang sedang peneliti lakukan untuk sebagai bahan pembanding. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait adalah sebagai berikut:

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2020) dalam Movere jurnal, Vol. 02 No. 2. Juli 2020. Hal 89-92. E-ISSN 2656-2790, dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan PT. Sriwijaya Air di Makassar”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis stres kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan PT. Sriwijaya Air di Makassar. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory survey* yang mengemukakan fakta-fakta yang didukung oleh penyebaran kuisioner kepada responden serta pemahaman literatur. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, sehingga metode yang digunakan adalah cross sectional method. Hasil dari penelitian menunjukkan variabel stres kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana pada nilai F hitung sebesar 19,749 dan taraf signifikansi sebesar 0,000 ( $\text{sig } \alpha < 0,05$ ).

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Veriyani dan Prasetio (2018) dalam Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi). Vol. 02. No. 2. Hal 1-14. E-ISSN 2621-5306, dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian kali ini dilakukan di PT. Soljer Abadi yang berlokasi di Kota Majalaya, dengan total responden yang berjumlah 102

responden yang merupakan karyawan pada Divisi Produksi pada bagian operator. Metode sampling yang digunakan selama penelitian adalah nonprobability sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner secara manual dengan total 38 butir pernyataan kepada responden yaitu karyawan PT. Soljer Abadi Divisi Produksi Bagian Operator. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini menggunakan Skala Likert. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana dan analisis deskriptif untuk menjelaskan hasil penelitian yang diperoleh. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja yang artinya, kompensasi yang diberikan oleh PT. Soljer Abadi sudah baik dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pimpinan perusahaan dalam mengelola kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan pada PT. Soljer Abadi memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan dan dapat selalu mendukung operasional perusahaan.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Bhastary (2020) dalam Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 4. No. 2. September 2020. E-ISSN 2623-2634, dengan judul “Pengaruh Etika dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etika kerja dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan yang berjumlah 60 orang. Tehnik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang pegawai PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan. Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah questioner. Tehnik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan etika kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh etika kerja dan stress kerja terhadap kepuasan kerja PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Hasanuddin, Rustini dan Kaisar (2020) dalam *Journal of Sustainable Business Hub*. Vol. 1. No.1 Juni 2020. E-ISSN 2722-695x, dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar”. Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar. Tujuan penelitian ini antara lain: Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar dalam menciptakan ruang komunikasi yang harmonis, mendengar masukan dari bawahan, sikap kerja sama dengan bawahan ternyata memberikan kontribusi positif terhadap penciptaan kepuasan kerja karyawan di lingkungan tersebut. Faktor motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar meskipun tingkat signifikannya cukup rendah. Suasana yang nyaman, rasa persaudaraan dan dukungan fasilitas kantor yang memadai, sarana dan prasarana yang mendukung menyebabkan pegawai PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar senantiasa merasa nyaman untuk masuk kerja dan menunjukkan produktifitas yang tinggi. Dengan demikian pimpinan PT. Dwi Mitra Mandiri Solusindo Makassar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan berusaha meningkatkan atau memperbaiki kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan.

1. Penelitian ini untuk menguji dan mengetahui apakah ada Hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Dwi Mitra Mandiri Solousindo Makassar dan terjalin dengan baik, serta bagaimana hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Dwi Mitra Mandiri Solousindo Makassar dan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Dwi Mitra Mandiri Solousindo Makassar mana yang paling dominan pengaruhnya.
2. Jenis penelitian yang digunakan adalah Kuantitatif yang berdasarkan data teori dan dibuktikan dengan penelitian langsung lapangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahawa ada hubungan kepeminpinan dengan

motivasi kerja pada PT. Dwi Mitra Mandiri Solousindo Makassar serta antara motivasi kerja dengan kepuasan kerjanya juga terjalin dengan baik.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Ali Jinnah *et.al.* (2011) dalam *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 2, No. 3, pp. 50-56. E- ISSN 2152-1034, dengan judul “*The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebuah sampel dari 134 karyawan dari sektor telekomunikasi dari Pakistan digunakan untuk analisis ini. Stres kerja diukur dari konflik di tempat kerja, beban kerja dan lingkungan fisik. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa stressor beban kerja, konflik peran, lingkungan fisik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa stres berhubungan negatif kepuasan kerja karyawan yang mendukung hasil Caplan (1991) dan Keller (1975). Pelajaran ini memperkuat pentingnya kepuasan kerja karyawan yang penting untuk perusahaan yang sukses di era saat ini.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Herawan, Haryadi, Indyastuti (2019) dalam jurnal *Journal of Research in Management. Management Department, Faculty of Economic and Business, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia* Vol. 2, No. 1, 2019, pp. 16 – 21. ISSN [2654-5365](#) E-ISSN [2654-5373](#), dengan judul “*The Effect Of Compensation, Job Stress, And Motivation On Job Satisfation*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, stres kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Metode yang digunakan adalah survei dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel nonprobabilitas dengan pengambilan sampel jenuh. Populasi dalam penelitian ini adalah permanen pegawai Dinas Kesehatan Karawang dengan sampel sebanyak 100 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Implikasi dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka manajemen Dinas Kesehatan Karawang perlu melakukan hal tersebut mengutamakan kebijakan yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, manajemen perlu memprioritaskan kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi, stres kerja dan motivasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan,

manajemen juga perlu memperhatikan hal lain faktor pendukung seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasi dan faktor lain tidak diperiksa. Ini harus diperhatikan untuk meningkatkan moral karyawan dan kemajuan perusahaan.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Tarigan (2018) dalam *Journal of Management Science (JMAS)*. Vol. 01. No. 4. October 2018. PP. 105-110. E-ISSN 2684-9747, dengan judul “*The Effect Of Compensation And Leadership On Employee Satisfaction In PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan yang berjumlah 55 orang. Penelitian ini menggunakan alat bantu computer untuk program SPSS versi 23.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pada PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan, 2. Bersamaan dengan itu variabel kompensasi dan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan. Artinya faktor kompensasi dan kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Rasmi, Amiruddin, dan Sumardi (2017) dalam *Journal Hasanuddin Economics and Business Review*. Vol. 01. No. 2. October 2017. PP. 162-167. E-ISSN 2549-3221. P-ISSN 2549-323X, dengan judul “*Compensation And Motivation Effect To Employees’ Job Satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasanya kepada perusahaan. Kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis individu dalam pemberian penghargaan sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas organisasi. Motivasi bisa diartikan sebagai kondisi atau Tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas sebanyak mungkin. Karyawan dengan motivasi rendah akan cenderung

menunjukkan perasaan tidak nyaman dan ketidaksenangan dengan pekerjaan mereka. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran baik kuantitatif maupun kualitatif. Penelitian ini menemukan hasil tentang signifikansi finansial dan non finansial pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kepuasan Kerja**

#### **2.2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hamali (2016: 200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Adapun pengertian-pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli yaitu: menurut Emron *et. al.*, (2016: 213) menyebutkan bahwa "*job satisfaction refers to a person general attitude toward his or job*" kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Lain hal seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2015: 170) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kemudian menurut Menurut Afandi (2018: 74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Menurut Dadang (2013: 15) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Nuraini (2013: 114) kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan menurut Hamali (2016: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

#### **2.2.1.2. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat Sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017: 416) menyatakan sebagai berikut:

##### *1. Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti: kondisi kerja pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti: sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

## 2. *Value Theory*

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama yang berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu: *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

### **2.2.1.3. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Wibowo (2017: 427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

#### a. Membuat pekerjaan yang menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan,



pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya akan cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya ditempat kerja, maka semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling* individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang-ulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang menyakinkan mereka memperoleh kesuksesan secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara membuat pekerjaan yang menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

#### **2.2.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Hamali (2016: 205-206) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Hamali (2016: 206) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari kepuasan kerja adalah

1. Promosi.

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

2. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

3. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

4. Supervisi

Supervisi merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan atau dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melakukan supervisi perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

5. Teman kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

6. Keamanan kerja

Aspek ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan laki-laki maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

7. Kondisi kerja

Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.

8. Administrasi atau kebijakan perusahaan

Aspek ini menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

9. Komunikasi

Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti, melalui komunikasi berarti seseorang mencoba membagi informasi, gagasan atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan.

10. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan konsekuensi dari suatu wewenang yang dimiliki oleh seorang karyawan. Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

11. Pengakuan

Pengakuan sebenarnya juga merupakan penghargaan, hanya saja sifatnya lebih *intangibile* atau tidak berbentuk fisik, sehingga memiliki unsur emosional atau personal. Pada umumnya, perusahaan seringkali tidak mengabarkan kapan atau kepada siapa pengakuan ini akan diberikan.

12. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja harus memiliki sarana dan prasarana yang formal dan informal misalnya penetapan standar kerja dan adanya umpan balik kepada karyawan sehingga penurunan prestasi kerja dapat dihindari.

### 13. Kesempatan untuk berkembang

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan, pengalaman, dan kemampuan kerja selama bekerja.

#### **2.2.1.5. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja karyawan yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti Kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja karyawan:

1. Priansa (2016: 294) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus lebih dihargai dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja sangat berhubungan kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap kerja yang bagus.
2. *Organizational Citizenship Behavior*  
*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau yang lebih dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi. *OCB* menurut Priansa (2016: 295) adalah perilaku diluar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.
3. Perilaku menghindar (*Withdrawal Behavior*)  
Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan karyawan untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya atau menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absenteeism* dan *turnover*

merupakan fenomena yang saling berhubungan didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang sangat tidak memuaskan.

#### 4. *Burnout*

*Burnout* adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa karyawan dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain seperti pekerja Kesehatan dan pekerja sosial. Menurut Priansa (2016: 296) menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu: *depersonalisasi*, *emotional exhaustion*, berkurangnya *personal accomplishment*.

#### 5. Kesehatan mental dan fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan mental dan fisik. Suatu kajian *longitudinal* menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau tentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada level setiap jabatan, persepsi dari karyawan bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja dari level dan jabatan.

#### 6. Perilaku kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari Tindakan yang dilakukan karyawan baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi ditempat kerja.

#### 7. Kepuasan hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama ditempat kerja,

tetapi karyawan juga berpengaruh oleh kejadian dan situasi diluar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu diluar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam hidup, misalnya keluarga atau rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

#### **2.2.1.6. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Priansa (2016: 292) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari 9 (Sembilan) aspek yaitu:

##### **1. Gaji**

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya, seperti:

- a. Besarnya gaji.
- b. Ketepatan waktu pembayaran gaji.

##### **2. Promosi**

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atautkah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap

karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi, seperti: kesempatan untuk meningkatkan karier.

3. Supervisi (hubungan dengan atasan)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employed centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*), seperti:

- a. Memberikan pujian atas kinerja yang baik.
- b. Mendengar pendapat atau masukan dari karyawan.

4. Tunjangan tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi atau perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding, seperti:

- a. Perusahaan memenuhi kebutuhan hidup karyawan.
- b. Perusahaan memenuhi kebutuhan hidup keluarga setiap karyawan.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya, seperti:

- a. Penghargaan atas prestasi karyawan.
- b. Penghargaan atas tugas dan tanggung jawab karyawan.

6. Prosedur dan peraturan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja, meliputi:

- a. Bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan.
- b. Mematuhi peraturan kerja perusahaan.

## 7. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun, seperti:

- a. Kepuasan hubungan dengan rekan kerja.
- b. Kepuasan hubungan dengan atasan.

## 8. Pekerjaan itu sendiri

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan, seperti:

- a. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan.
- b. Pekerjaan yang menantang.

## 9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung dengan lancar dalam organisasi, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi didalam organisasi, seperti:

- a. Komunikasi dengan atasan atau pimpinan.
- b. Komunikasi antar karyawan.

### **2.2.2. Stres Kerja**

#### **2.2.2.1. Pengertian Stres Kerja**

Perusahaan perlu mengerti mengenai stres yang dialami oleh karyawannya dan bagaimana cara mengantisipasinya. Menurut Robbins dan Judge (2017: 21) menyatakan stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang. Menurut Hasibuan (2017: 204) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang.



Stres mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis, dan lamanya stres. Orang lebih mudah membicarakan ketegangan dari pada stres. Stres merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan, yaitu interaksi antara stimulasi dan respons. Jadi stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang (Sunyoto, 2013: 215). Stres bukanlah sesuatu yang aneh atau yang tidak berkaitan dengan keadaan normal yang terjadi pada orang yang normal atau tidak semua stres bersifat negatif. Stres kerja yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya. Menurut Suharsono (2012: 171) menyatakan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran dan kondisi fisik seseorang saat bekerja.

Kemudian menurut Mangkunegara (2017: 92-108) memberikan definisi stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponsnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Setiyana (2013: 384) mendefinisikan stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit di definisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dalam masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres dalam pekerjaan, karakteristik, individual dan *stressor* diluar organisasi. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan mempengaruhi kondisi karyawan.

Timbulnya stres kerja pada karyawan bisa disebabkan oleh tekanan yang diberikan atasan mereka, lingkungan tempat mereka bekerja, maupun tuntutan tugas yang harus dikerjakan. Bagi sebagian karyawan, keadaan tersebut juga bisa

menjadi tantangan tersendiri bagi dirinya karena hal itu sudah menjadi konsekuensi dalam pekerjaan yang ia pilih.

Berdasarkan pengertian stres kerja yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan respon individu terhadap tuntutan fisik dan psikis yang dialaminya, disebabkan oleh pekerjaan dan lingkungan tempat bekerja. Dimana kondisi individu merasakan resah dan gelisah karena masalah yang sedang dihadapinya mengakibatkan tidak konsentrasi dalam bekerja.

#### **2.2.2.2. Jenis-Jenis Stres Kerja**

Menurut Waluyo (2013: 92) membagi jenis stres menjadi dua, yaitu:

1. *Eustress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat kinerja yang tinggi.
2. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

*Eustress* adalah stres yang mempunyai efek baik dan dapat mendorong performance kerja menjadi maksimal. Dan jika seseorang merasa tidak mampu memiliki sumber daya atau modal yang cukup untuk menghadapi tekanan tersebut maka akan mengalami stres yang berakibat negatif atau yang disebut juga dengan *Distress* (Sekarwangi & Meiyanto, 2014: 3).

#### **2.2.2.3. Faktor Penyebab Stres Kerja**

Orang-orang yang mengalami stres kerja menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis sehingga mereka sering marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperllihatkan sikap yang tidak kooperatif. Faktor-faktor penyebab stres kerja karyawan menurut antara lain sebagai berikut: (Hasibuan, 2017: 201-204).

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan  
Banyaknya tugas akan menjadi stres bagi karyawan bila tidak sebanding dengan kemampuan fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar  
Konflik ini terjadi ketika pimpinan dengan bawahan mengalami hubungan yang kurang baik, seperti seorang pimpinan memberikan pekerjaan kepada karyawan yang tidak pada bidangnya dan pekerjaan tersebut harus diselesaikan dengan waktu yang terbatas.
3. Waktu dan peralatan yang kurang memadai  
Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor atau perusahaan yang dibebankan kepadanya, peralatan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki.
4. Konflik antar pribadi dengan pimpinan  
Terdapat dua tipe umum konflik peran, yaitu:
  2. Konflik peran *intersender*, dimana karyawan berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai.
  3. Konflik peran *intrasender*, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.
5. Balas jasa yang terlalu rendah  
Bila karyawan yang menerima balas jasa memadai sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan maka mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila karyawan merasa balas jasa yang diterimanya jauh dari memadai maka akan dapat menimbulkan stres kerja dalam diri karyawan.

#### **2.2.2.4. Indikator Stres Kerja**

Afandi (2018: 29) menyatakan bahwa indikator stres kerja adalah:

1. Intimidasi dan tekanan dari rekan sekerja, pimpinan perusahaan dan klien, seperti:
  - a. Dalam melakukan pekerjaan sering mendapat terror dari rekan kerja.

- b. Dalam melakukan pekerjaan ditekan dengan banyak peraturan.
  - c. Dalam melakukan pekerjaan sering ditekan oleh perusahaan.
2. Perbedaan antara tuntutan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan kewajiban, seperti: tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan terlalu tinggi sehingga tidak bisa diselesaikan dengan baik.
  3. Ketidakcocokan dengan pekerjaan, seperti: pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan pendidikan atau keterampilan.
  4. Pekerjaan yang berbahaya, membuat frustrasi, membosankan atau berulang-ulang, seperti: tuntutan pekerjaan yang menimbulkan rasa bosan.
  5. Beban lebih, seperti: pekerjaan yang diberikan kepada karyawan memberatkan.
  6. Faktor-faktor yang diterapkan oleh diri sendiri seperti target dan harapan yang tidak realistis, seperti: target atau tuntutan atasan tidak sesuai dengan kondisi di lapangan.

### **2.2.3. Motivasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi**

Secara etimologi kata motivasi ini berasal dari bahasa Inggris, ialah "*Motivation*" yang artinya adalah daya batin atau dorongan. Sehingga pengertian motivasi sendiri ialah segala sesuatu yang mendorong atau juga menggerakkan seseorang untuk dapat bertindak melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu. Pengertian motivasi merupakan suatu dorongan atau juga alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk dapat melakukan sesuatu yang mencapai tujuan tertentu. Arti motivasi ini juga dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau juga semangat didalam diri seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu. Motivasi itu bisa datang dari dalam diri sendiri maupun juga dari orang lain. Dengan adanya motivasi tersebut maka seseorang dapat atau bisa mengerjakan sesuatu dengan antusias.

Motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang aktif dan positif terhadap situasi kerja itulah yang

memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Berikut ini beberapa definisi motivasi menurut pendapat para ahli:

1. Menurut Hasibuan (2017: 143), mengatakan bahwa “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, pekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kesuksesan”.
2. Menurut Mangkunegara (2012: 61), menjelaskan bahwa “motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

#### **2.2.3.2. Jenis-Jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2017: 150) adalah sebagai berikut:

##### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif adalah manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

##### **2. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif adalah manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu Panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.2.3.3. Teori Motivasi**

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menuntut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu:

##### **a. Hierarki Teori Kebutuhan (Maslow)**

Teori ini mengatakan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yang dapat disusun dalam satu hierarki. Kebutuhan yang lebih tinggi baru akan muncul apabila kebutuhan yang dibawahnya sudah terpenuhi.



**Gambar 2.1.** Hierarki Kebutuhan Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan Maslow)

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin keatas kebutuhan seseorang maka semakin sedikit jumlah atau kualitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya. Sebagai contoh kategori untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimilikinya.

1. *Self Actualization*: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
2. *Esteem Needs*: kebutuhan keselamatan meliputi fisik, keamanan lingkungan dan emosional dan perlindungan.
3. *Social Needs*: kebutuhan sosial termasuk kebutuhan akan cinta, kasih sayang, perawatan, rasa akan memiliki dan persahabatan.
4. *Safety Needs*: kebutuhan akan harga diri, kepercayaan diri, kompetensi, prestasi dan kebebasan, kebutuhan pengakuan, kekuasaan, status, perhatian, dan kekaguman.
5. *Physiological Needs*: kebutuhan dasar udara, air, pakaian, makanan, dan tempat tinggal. Dengan kata lain kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan untuk fasilitas dasar hidup.

b. Teori X dan Teori Y (Doglas McGregor) mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut: Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang awajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika melakukan komitmen yang sangat objektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya melauli dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa upaya mendorong karyawan yang masuk kedalam kategori teori X dalam meningkatkan produktivitasnya adalah berupa imbalan disertai dengan ancaman bahwa jika yang bersangkutan tidak bekerja lebih baik akan dikenakan sanksi. Sebaliknya pujian atau penghargaan merupakan senjata yang ampuh untuk mendorong karyawan yang masuk kedalam katetgori Y agar meningkatkan produktivitasnya.

- c. Teori Motivasi (Claude S. George) teori ini menemukan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja, yaitu:
1. Upah yang adil dan layak.
  2. Kesempatan untuk maju atau promosi.
  3. Pengakuan sebagai individu.
  4. Keamanan kerja.
  5. Tempat kerja yang baik.
  6. Penerimaan oleh kelompok.
  7. Perlakuan yang wajar.
  8. Pengakuan atas prestasi.

#### **2.2.3.4. Faktor-Faktor Motivasi**

Faktor-faktor motivasi menurut Sunyoto (2013: 13-17)

##### **1. Promosi**

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

##### **2. Prestasi kerja**

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan.

##### **3. Pekerjaan itu sendiri**

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis dibagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

##### **4. Penghargaan**



Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan berbagai hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

#### 5. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memeberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan pun harus memeberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus berikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memenag mempunyai suatu keahlian teertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

#### 7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

### **2.2.3.5. Indikator Motivasi**

Menurut Afandi (2018: 29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

#### **1. Balas jasa**

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi, seperti:

- a. Pemberian hadiah atau rewards.
- b. Promosi jabatan.

#### **2. Kondisi kerja**

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, seperti:

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
- b. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan bersih.

#### **3. Fasilitas kerja**

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan di nikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan, seperti:

- a. Sarana yang memadai.
- b. Prasarana yang memadai.

#### **4. Prestasi kerja**

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda, seperti:

- a. Hasil kerja yang maksimal.
- b. Pencapaian tugas yang ditargetkan.

#### **5. Pengakuan dari atasan**

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawannya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak, seperti:

- a. Pujian atas keberhasilan karyawan.

- b. Penilaian prestasi kerja karyawan.
6. Pekerjaan itu sendiri
- Karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat karyawan lainnya, seperti:
- a. Karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawab.
  - b. Karyawan yakin akan kesuksesan.

#### **2.2.4. Kompensasi**

##### **2.2.4.1. Pengertian Kompensasi**

Seorang karyawan bekerja dengan tujuan untuk melangsungkan kehidupannya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dimana ia bekerja, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawannya. Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, bahkan cukup kompetitif disbanding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017: 119) kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2014: 155) 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.

Menurut Wibowo (2017: 271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Marwansyah (2016: 269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi atas jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

#### **2.2.4.2. Tujuan dan Asas Kompensasi**

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2017: 121) adalah

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensunya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Sedangkan menurut Widodo (2015: 157) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*.
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang.
3. Menjamin keadilan.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan.
5. Mengendalikan biaya-biaya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Menurut Hasibuan (2017: 122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

### 1. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

### 2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

#### **2.2.4.3. Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Sebuah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atau pihak-pihak yang terkait dalam proses usaha bisa berbentuk tunjangan yang sifatnya materi. Bentuk-bentuk ini terbagi menjadi 4 (empat) hal seperti berikut:

### 1. Upah atau gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam, dimana semakin lama waktu bekerja, maka semakin besar pula upah yang didapat. Upah merupakan basis pembayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan

pemeliharaan. Sedangkan gaji atau *salary* umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

## 2. Insentif

Insentif merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya tergantung dnegan kebijakan perusahaan.

## 3. Tunjangan

Salah satu bentuk tunjangan dalam perusahaan biasanya meliputi asuransi Kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pension dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan karyawan.

## 4. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan perusahaan juga bisa meliputi mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, dan lain sebagainya. Hal ini tergantung kesanggupan perusahaan dalam memberikan fasilitas bagi para karyawannya.

### **2.2.4.4. Jenis-Jenis Kompensasi**

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan ke dalam kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan non finansial. Jenis-jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya adalah:

#### 1. Kompensasi finansial secara langsung

Kompensasi ini berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba atau keuntungan, dan opsi saham), dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham).

#### 2. Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi berupa program-program proteksi (asuransi Kesehatan, asuransi jiwa, pension, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat paker.

### 3. Kompensasi non finansial

Kompensasi berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

#### **2.2.4.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2016: 199) mengemukakan bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tingkat biaya hidup.
2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
3. Tingkat kemampuan perusahaan.
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Peranan serikat buruh.

#### **2.2.4.6. Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan (2017: 86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya, seperti:
  - a. Kesesuaian gaji dari perusahaan.
  - b. Imbalan yang layak dan adil.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, seperti:
  - a. Upah lembur.
  - b. Upah Borongan.
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan, seperti:
  - a. Bonus apabila telah mencapai target pekerjaan.
  - b. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (cuti).

4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya, seperti:
  - a. Tunjangan kesehatan.
  - b. Tunjangan jabatan.
  - c. Tunjangan keluarga.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi, seperti:
  - a. Fasilitas mobil perusahaan.

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

#### **2.3.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Stres kerja merupakan kondisi yang dialami oleh manusia pada umumnya dan khususnya pada karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Robbins (2018: 45) mengemukakan bahwa stres kerja adalah kondisi dinamis yang dihadapi oleh seseorang ketika terpaksa menghadapi kendala, peluang, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang dikehendakinya pada saat bersamaan hasilnya tidak pasti tetapi sangat penting. Stres kerja dan kepuasan kerja saling berhubungan, salah satu dampak stres secara psikologis yaitu dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Stres yang dikaitkan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja dan itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan berinteraksi serta menjadi tantangan tersendiri, tergantung bagaimana mereka menyikapinya. Sedangkan tingkat stres yang tinggi atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan akan mempengaruhi kesehatan seorang individu dan berdampak pada perilaku organisasi secara negatif serta menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun drastis.

Menurut hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wibowo *et. al.* (2015: 125-145) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin tinggi stres yang dialami karyawan maka semakin rendah kepuasan kerja yang mereka miliki. Hal ini bermakna bahwa



stres kerja yang dialami karyawan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap keselarasan antara tujuan dan nilai individu dengan organisasi.

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

Menurut Mangkunegara (2017: 93) motivasi adalah proses pemberian daya pendorong yang mampu merangsang seseorang untuk dapat bekerja dengan sepenuh hati, segala daya dan upaya bahkan seluruh kemampuan serta pengorbanan waktu sehingga tujuan organisasi atau perusahaan secara efisien dan efektif dapat tercapai. Motivasi merupakan penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya (Kadarisman, 2012: 276). Motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku ke arah pencapaian atau tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan, dorongan untuk berbuat serta bertindak, dan tujuan yang diinginkan. Motivasi bisa datang dari diri sendiri atau dari orang lain. Motivasi biasanya timbul karena seseorang mengalami rasa yang belum terpuaskan atau merasa belum puas akan suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, karena dengan motivasi yang ada pada diri karyawan atau yang diberikan kepada karyawan maka akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik agar tujuan yang diinginkan tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parimita *et. al.* (2018: 138) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dipenelitiannya juga menunjukkan bahwa jika motivasi kerja meningkat, maka kepuasan kerja juga akan meningkat dan begitupun sebaliknya.

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

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan, apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasakan puas dengan hasil yang didapatkan. Semakin tinggi tingkat kepuasan

yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akmal dan Tamini (2015: 59-68) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dipenelitiannya juga menegaskan bahwa kompensasi dapat menaikkan kepuasan kerja dan dapat menurunkan kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika pemberian kompensasi dikelola dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya, jika kompensasi tidak dikelola dengan baik maka dapat menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, diperlukan perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, apabila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja maupun kepuasan kerja mereka akan menurun.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

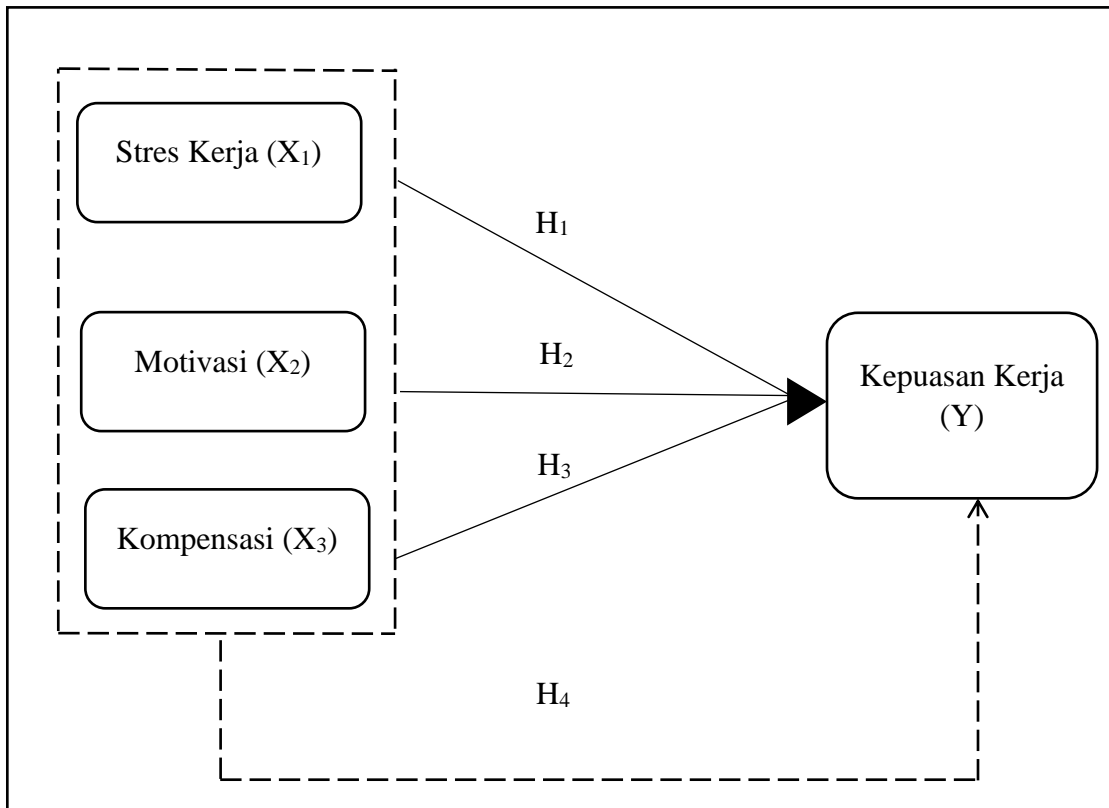
Berdasarkan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Diduga stres kerja, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Stres kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, apabila stres kerja karyawan tinggi maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu motivasi juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan motivasi yang dimiliki, karyawan akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Kompensasi juga digunakan sebagai cara untuk membangun kepuasan kerja karyawan, apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai harapan karyawan maka akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas dan landasan teori, maka dapat digambarkan bahwa stres kerja, motivasi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga model kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2.** Kerangka konseptual penelitian