

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk menerima, melatih, mengukur, dan memberikan imbalan kepada karyawan, serta untuk mengurus hubungan rekan kerja, keamanan dan kesejahteraan karyawan serta hal yang berkaitan dengan keadilan (Dessler, 2015:4). Menurut Soetrisno (2016:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan dalam perencanaan, pengadaan, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia dengan tujuan baik secara individu ataupun organisasi. Dalam menjalankan proses tersebut tentunya manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi agar kegiatan berjalan lancar, yaitu;

- a. Perencanaan, merupakan kegiatan yang memprediksi tentang keadaan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi baik secara efektif maupun efisien untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi yang berbentuk bagan dari organisasi tersebut.
- c. Pengarahan dan pengadaan, merupakan kegiatan dari acuan karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien yang dilakukan oleh pemimpin dengan melibatkan proses pengadaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga bisa tercapainya tujuan yang organisasi inginkan.
- d. Pengendalian, merupakan aktifitas untuk menuntun karyawan agar mematuhi peraturan organisasi dan bekerja dengan rencana yang telah ditetapkan.
- e. Pengembangan, merupakan proses dari meningkatkan keterampilan secara teknis, teoritis, berkonsep, dan karyawan memiliki moral melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan diberikannya pendidikan dan pelatihan maka karyawan

akan bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi baik di masa kini ataupun masa yang akan datang.

- f. Kompensasi, adalah imbalan atas jasa yang dilakukakan karyawan baik berupa uang ataupun barang dengan prinsip imbalan tersebut harus diberikan secara adil dan layak.
- g. Pengintegrasian, adalah aktivitas yang didasarkan untuk mempersatukan tujuan atau kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar dapat tercipta kerja sama yang kompak dan saling menguntungkan satu sama lain.
- h. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk meningkatkan kondisi karyawan baik secara fisik, mental maupun loyalitas terhadap organisasi yang dilakukan melalui program kesejahteraan dengan dasar kebutuhan karyawan serta berpedoman pada konsistensi internal dan eksternal.
- i. Kedisiplinan, salah satu fungsi penting dan kunci dari manajemen sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi.
- j. Pemberhentian, adalah keputusan yang ditetapkan oleh organisasi dalam pemutusan hubungan kerja karyawan. Dengan menerapkan fungsi manajemen dengan sebaik mungkin dalam mengelola karyawan maka akan mempermudah organisasi untuk meraih keberhasilan dari tujuan organisasi.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Menurut Kinicki (2020:428) kepuasan kerja adalah bagian sikap positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan yang telah dilakukan. Kebanyakan orang tidak menyukai segala sesuatu tentang pekerjaan mereka. Kepuasan secara keseluruhan tergantung pada bagaimana mereka berpikir tentang berbagai komponen seperti pekerjaan, gaji, promosi, kolega dan manajemen. Dari korelasi utama dengan kepuasan kerja, yang terkuat motivasi, komitmen kerja, komitmen organisasi dan kepuasan hidup dan kurang ketidakhadiran, keterlambatan, pergantian karyawan, dan stres yang dirasakan. Kepuasan kerja berasal dari komponen yang beragam, seperti pekerjaan yang dilakukan karyawan, kompensasi, promosi, rekan kerja, pengawasan, atau hasil pekerjaan yang dilakukan (Busro, 2018:102). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2019:93) kepuasan kerja merupakan reaksi positif dari pekerjaan yang timbul dari evaluasi karakteristiknya luas tetapi bertepatan. Pekerjaan yang dilakukan lebih dari

sekedar membalik kertas, menulis kode, menunggu klien atau mengemudi truk. Pekerjaan itu membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, menentukan otoritas struktur, memenuhi standar kinerja, hidup dengan pekerjaan yang kurang ideal, beradaptasi terhadap teknologi baru.

Robbins dan Judge (2019:87-88), mengemukakan beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan khususnya sifat dari pekerjaan itu sendiri, interaksi sosial dan pemantauan merupakan predictor penting dari kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan.

2. Kepribadian

Selain kondisi pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, kepribadian juga memegang peranan penting yaitu adalah individu dengan penilaian diri dengan positif atau negatif. Bagi individu yang memiliki penilaian positif yang tinggi maka akan sangat puas dengan pekerjaannya.

3. Gaji

Gaji terkait dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan, tetapi efeknya mungkin berkurang setelah mencapai normal tingkat kenyamanan dalam hidup.

4. *Corporate social responsibility* (CSR)

Adalah tren akuntabilitas dan layanan yang diperlukan positif. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan manajemen yang baik.

Terdapat dua faktor kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi, yaitu faktor pada diri karyawan dan faktor pekerjaan itu sendiri (Mangkunegara, 2017:120).

- a. Faktor karyawan, adalah kecerdasan, kerampilan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pengalaman kerja, masa kerja, pendidikan, kepribadian, emosi, kognisi, cara berpikir, dan sikap kerja.

- b. Faktor pekerjaan itu sendiri, adalah jenis pekerjaan, struktur organisasi, jabatan, status, kualitas, pengawasan, stabilitas keuangan, peluang promosi, hubungan sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Luthans *et.al* (2021:118) mengemukakan bahwa faktor yang dapat dijadikan pertimbangan untuk mengendalikan kepuasan kerja adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri
Adalah sumber kepuasan itu sendiri. Dimana pekerjaan dapat memberikan kesenangan pada saat melakukannya.
- b. Gaji
Sejumlah upah yang diterima oleh karyawan dan sudut pandang tentang bagaimana manajemen melihat kontribusi karyawan terhadap perusahaan.
- c. Promosi
Kesempatan bagi karyawan agar bisa mendapatkan kedudukan yang lebih baik dalam tingkatan pada suatu organisasi.
- d. Supervisi/Penyeliaan
Hal ini terkait dengan kemampuan atasan untuk memberikan dukungan secara teknis dan perilaku kepada bawahannya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan nyaman.
- e. Rekan kerja
Disebut juga sebagai sumber pendukung dan pendamping. Sejauh mana rekan kerja secara professional kompeten dan memberikan kenyamanan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang dapat digunakan beberapa indikator sebagai tolak ukur (Luthans dalam Badrianto *et.al*, 2021:211) :

- 1. Pekerjaan itu sendiri
Hal ini terkait dengan ciri pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dilakukan dengan cara menyenangkan dan memuaskan serta menantang bagi karyawan
- 2. Pendapatan
Adalah sejumlah upah yang diterima oleh karyawan dengan pandangan yang pantas dan adil di dalam organisasi.

3. Kesempatan Promosi

Adalah proses perpindahan dari satu tempat dalam tingkatan kewenangan dan tanggung jawab ke tingkat yang lebih tinggi daripada sebelumnya serta diberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4. Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan atasan yang mampu memberikan dorongan kepada bawahannya.

5. Rekan Kerja

Interaksi kolaboratif di tempat kerja dengan rekan kerja dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Busro (2018:104-105), kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Ada lima model kepuasan kerja yang menonjol, berdasarkan penyebabnya, yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik suatu pekerjaan yang memungkinkan memenuhi kebutuhan individu. Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan mulai dari gaji, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, reaksi, dan berbagai tunjangan lainnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Kecocokan antara harapan yang realistis

Kepuasan kerja adalah hal dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi merupakan perbedaan antara harapan dan hasil yang diperoleh. Pada saat hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, atau harapan lebih kecil daripada hasil, maka akan mendapatkan kepuasan dan sebaliknya. Ketika hasil lebih kecil dari harapan, atau harapan lebih besar dari hasil, maka kepuasan akan rendah.

3. Pencapaian nilai

Kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Semakin baik nilai suatu pekerjaan bagi perusahaan, atau semakin besar makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya.

Semakin kecil makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, maka semakin kecil pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Persamaan

Kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil di tempat kerja. Keadilan dalam hal perlakuan kerja, perlakuan yang adil dalam pemberian gaji, perlakuan yang adil di depan peraturan perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain.

5. Komponen watak atau genetik

Individu yang emosinya stabil akan mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan individu yang emosional, temperamen, suka mengeluh di belakang, dan karakter negative lainnya.

Hal penting lainnya yang menyangkut kepuasan kerja adalah aspek emosional dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Chaerudin et.al (2020:216-218), setiap karyawan tentunya berbeda secara emosional dalam hal kepuasan untuk menyikapi dan menyelesaikan pekerjaannya, namun aspek kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah :

1. Pekerjaan yang menantang secara mental

Sebagian besar karyawan menyukai pekerjaan yang menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta memberikan mereka kesempatan untuk membagikan umpan balik tentang tugas, kebebasan, dan kinerja. Karakter ini membuat pekerjaan menjadi sulit secara mental. Pekerjaan yang bermanfaat bisa membosankan, tetapi terlalu banyak penghargaan dapat menyebabkan frustrasi dan kegagalan. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kompensasi yang pantas

Karyawan menginginkan cara pembayaran upah dan prosedur promosi yang mereka pahami secara adil, dan sesuai dengan harapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran upah sesuai dengan peraturan yang berlaku,

kemungkinan besar menghasilkan kepuasan. Tidak semua individu mengejar uang. Banyak individu yang bersedia menerima uang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang dilakukan pada jam kerja. tetapi kunci yang menakutkan adalah upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah keadilan yang di dapatkan. Sama halnya dengan karyawan yang berusaha mendapatkan kebijakan dan kesempatan promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, para individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan yang menjaga lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi dan fasilitas kerja. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau tidak menyenangkan. Temperature (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya tidak boleh ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung

Individu yang mendapatkan lebih daripada sekedar kompensasi atau prestasi yang berwujud dari dri pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

5. Menyeimbangkan kepribadian dan pekerjaan

Pada dasarnya, mereka yang memiliki kepribadian yang cocok dengan pekerjaan yang dipilih perlu memiliki bakat dan keterampilan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, mereka lebih mungkin untuk berhasil di tempat kerja karena keberhasilan mereka lebih cenderung menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

2.1.3. Kompensasi

Kompensasi adalah penghasilan berupa uang atau barang yang diterima karyawan secara langsung maupun tidak langsung sebagai remunerasi atas jasa

yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu; kompensasi secara langsung (*direct compensation*) seperti gaji dan upah dan kompensasi secara tidak langsung (*indirect compensation*) seperti tunjangan karyawan. Kompensasi adalah salah satu alasan dan motivasi utama bagi karyawan untuk bekerja (Hasibuan, 2020:118). Menurut Sinambela (2021:71), mengemukakan bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, energi, waktu, dan komitmen mereka tidak hanya untuk mendedikasikan atau mengabdikan diri pada organisasi, tetapi juga untuk mencapai tujuan lain yaitu kinerja yang mereka berikan dan produktivitas kerja yang diharapkan. Kompensasi dianggap penting bagi karyawan karena tingkat kompensasi mencerminkan atau mengukur nilai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Di sisi lain, besarnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja. Ketika dihargai secara memadai karyawan menerima kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan mereka. Namun, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Aditama, 2020:71)

Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan pemberian kompensasi antara lain (Hasibuan, 2020:121-122) :

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan jabatannya.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

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

h. Pengaruh Pemerintah

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

Menurut Wether dan Davis dalam Sinambela (2021:225-226), menjelaskan ada delapan tujuan pemberian kompensasi yang efektif, yaitu :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas. Dibutuhkan banyak penghargaan untuk menarik pelamar. Tingkat upah harus sesuai dengan penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja, karena perusahaan bersaing untuk mendapatkan karyawan yang diinginkan.
2. Pertahankan karyawan yang ada. Jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, akan menimbulkan karyawan keluar dari perusahaan dan akibatnya menghasilkan *turn over* karyawan yang lebih tinggi.
3. Menjamin keadilan. Manajemen remunerasi mencari keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal mengharuskan upah dikaitkan dengan nilai relatif. Dengan kata lain, upah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Modal

eksternal berarti pembayaran untuk pekerjaan serupa seperti di organisasi pasar tenaga kerja lainnya.

4. Penghargaan atas perilaku yang dilakukan. Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan berfungsi sebagai insentif untuk perilaku masa depan, rencana kompensasi yang efektif, kinerja yang memuaskan, kepatuhan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku lainnya.
5. Biaya manajemen. Sistem kompensasi yang efisien membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang wajar. Tanpa manajemen yang efektif, pekerja dapat menerima upah dan gaji yang lebih tinggi dari rata-rata.
6. Ikuti hukum. Sistem kompensasi yang baik memperhitungkan faktor hukum yang ditetapkan oleh pemerintah dan memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi.
7. Memfasilitasi pemahaman. Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh para ahli dibidang sumber daya manusia, manajemen operasi dan karyawan.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program penghargaan harus dirancang untuk dikelola secara efisien untuk mengoptimalkan sistem informasi sumber daya manusia, tetapi tujuan ini harus sekunder dari tujuan lain.

Hal yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diterima karyawan disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2020:128-129) mengemukakan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan memiliki faktor yang dapat mempengaruhi, yaitu :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika lebih banyak pencari kerja (penawaran) daripada lowongan (permintaan), kompensasi akan relative rendah. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan, kompensasi relative akan lebih tinggi.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Ketika kemampuan dan kemauan perusahaan untuk membayar meningkat, demikian pula imbalannya. Sebaliknya, jika suatu perusahaan perusahaan memiliki solvabilitas dan kemauan membayar yang rendah, maka besarnya kompensasi relative rendah.

- c. Serikat buruh/organisasi karyawan. Jika serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi besar. Sebaliknya, apabila serikat buruh lemah maka tingkat kompensasi juga melemah.
- d. Produktifitas kerja karyawan. Ketika produktivitas pekerja meningkat, begitu juga kompensasi yang diterima. Di sisi lain, jika produktivitas tenaga kerja rendah, maka jumlah kompensasi juga akan rendah.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres. Menetapkan besarnya batas upah/jasa minimum yang berlaku. Peran pemerintah sangat penting guna melindungi hak setiap pekerja.
- f. Biaya hidup atau *cost of living*. Jika biaya hidup tinggi maka tingkat kebutuhan kompensasi meningkat dan sebaliknya.
- g. Posisi jabatan karyawan. Karyawan yang memiliki status jabatan yang tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dan sebaliknya. Hal ini berkaitan dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diterima oleh karyawan.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika karyawan memiliki status pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang luas maka kompensasi yang akan diterimanya juga semakin tinggi dan sebaliknya.
- i. Kondisi perekonomian nasional. Jika perekonomian suatu negara sedang maju maka tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan akan semakin besar, hal ini berkaitan dengan *full employment*. Dan jika kondisi perekonomian suatu negara kurang maju maka tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan relatif lebih kecil.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan. Jika jenis dan sifat pekerjaan itu berat dan melibatkan risiko tinggi (ekonomi dan keselamatan), tingkat penghargaan / hujatan lebih tinggi lagi, karena membutuhkan keterampilan dan ketelitian. Namun, jika sifat pekerjaannya sederhana dan risiko (ekonomi dan kecelakaan) rendah, tingkat upah/kompensasi akan relatif rendah.

Salah satu asas penting dalam penyusunan dan pelaksanaan yang harus diperhatikan adalah kebijakan keadilan. Keadilan (*equity*) dalam konteks kompensasi finansial adalah cara pembayaran yang adil bagi karyawan (Sinambela, 2021:220). Sedangkan menurut Hasibuan (2020:122-123) asas yang

harus ditetapkan adalah adil dan layak sebagaimana diatur oleh undang-undang yang berlaku. Asas adil dan layak harus diperhatikan agar kompensasi yang diberikan mencapai kepuasan kerja karyawan.

Dalam memberikan kompensasi tentu organisasi memiliki sistem dalam pembagiannya. Menurut Hasibuan (2020:124), sistem kompensasi yang diterapkan secara umum, yaitu :

a. Sistem waktu

Dalam sistem ini kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulanan. Keuntungan sistem ini adalah mempermudah administrasi pengupahan dan kompensasi yang diberikan dibayar tetap. Sedangkan kelemahan sistem ini yaitu tidak memandang prestasi kerja dan dibayarkan sesuai dengan perjanjian yang berlaku.

b. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, dan kilogram. Hal ini menunjukkan bahkan kompensasi yang diberikan didasarkan pada banyak hasil yang dikerjakan bukan waktu pekerjaannya. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan macam pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti karyawan yang mengerjakan administrasi

c. Sistem borongan

Sistem borongan adalah metode penghargaan berdasarkan jumlah pekerjaan dan waktu bekerja untuk menentukan ruang lingkup layanan.

Menurut Hasibuan (2020:118), kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*), seperti :

1. Kompensasi langsung

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayarkan tetap setiap bulan kepada karyawan.
- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan pada pekerja lepas atau pekerja harian dengan acuan perjanjian yang disepakati oleh kedua belah pihak.
- c. Upah insentif, adalah tambahan balas jasa kepada karyawan yang berprestasi.

2. Kompensi Tidak Langsung

- a. Benefit dan Service, adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafetria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

2.1.4. Beban Kerja

Beban kerja serangkaian proses untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan (Koesomowidjojo, 2017:21). Menurut Mahawati, *et.al.*, (2021:4) mengungkapkan bahwa beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial. Seorang pekerja berat, seperti pekerja-pekerja bongkar dan muat barang di pelabuhan, memikul lebih banyak beban fisik daripada beban mental atau sosial. Sebaliknya seorang pengusaha, mungkin tanggung jawabnya merupakan beban mental yang relative jauh lebih besar. Adapun petugas sosial, mereka lebih banyak menghadapi beban sosial. Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja (Irwandi dalam Affandi *et.al.*, 2018:183)

Beban kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif. Menurut Koesomowidjojo (2017:22-23), mengemukakan bahwa beban kerja dibagi menjadi dua, yaitu;

1. Beban kerja kuantitatif, adalah beban kerja yang menampakkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan seperti jam kerja yang tinggi, tekanan pekerjaan yang berat, atau tanggung jawab yang diterimanya.

2. Beban kerja kualitatif, adalah beban kerja yang berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Tarwaka dalam Mahawati *et.al.*, (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja sebagai berikut :

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang akan menjadi beban tambahan pada jasmani dan rohani tenaga kerja tersebut. Dalam hal ini termasuk faktor lingkungan fisik, kimia, biologi, ergonomi dan psikologi. Secara umum yang termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (*task*) itu sendiri, organisasi dan lingkungan kerja. ketiga aspek ini sering disebut sebagai stressor.

- a. Tugas-tugas (*taks*) yang dilakukan baik yang bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, sikap kerja, cara angkat-angkut, beban yang diangkat-angkut alat bantu kerja, sarana informasi termasuk display dan kontrol, dan alur kerja. sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti, kompleksitas pekerjaan atau tingkat kesulitan pekerjaan yang memengaruhi tingkat emosi pekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan.
- b. Organisasi kerja yang dapat mempengaruhi beban kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, system pengupahan, system kerja, musik kerja, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja meliputi lingkungan kerja fisik (suhu, kelembaban udara, radiasi, kebisingan, penerangan, tekanan panas dan getaran); lingkungan kerja kimiawi (debu, gas-gas pencemaran udara, uap logam, fume dalam udara dan berbagai bahan kimia lainnya); lingkungan kerja biologis (bakteri, virus dan parasite, jamur, serangga); dan lingkungan kerja psikologis (pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan atasan, pekerja dengan keluarga dan

pekerja dengan lingkungan sosial yang berdampak kepada performansi kerja di tempat kerja). Faktor-faktor lingkungan kerja (fisik, kimia, biologi, psikologi dan ergonomic/fisiologi) yang tidak sesuai/tidak baik dapat memperberat beban kerja seseorang. Contoh: bekerja dalam suasana bising dan panas akan lebih cepat lelah dan berkurang produktivitasnya. Sebaliknya pada suasana suhu yang nyaman, tenang, mendukung produktivitas dan mengurangi kelelahan.

2. Faktor Internal

Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif yaitu melalui perubahan reaksi fisiologis. Sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dll.). Selain beban kerja fisik, beban kerja yang bersifat mental tidaklah semudah menilai beban kerja fisik. Perkerjaan yang bersifat mental sulit diukur melalui perubahan fungsi faal tubuh. Secara fisiologis, aktivitas mental terlihat sebagai suatu jenis pekerjaan yang ringan sehingga kebutuhan kalori untuk aktivitas mental juga lebih rendah. Padahal secara moral dan tanggung jawab, aktivitas mental jelas lebih berat dibandingkan dengan aktivitas fisik karena lebih melibatkan kerja otak (*white-collar*) dari pada kerja otot (*blue-collar*).

Beban kerja memiliki tiga aspek yang dapat berpengaruh langsung (Haryanto dalam Santoso, 2015:115), yaitu; aspek tugas-tugas yang harus dikerjakan, aspek orang atau sekelompok orang yang mengerjakan tugas tersebut, dan aspek waktu yang digunakan untuk mengerjakan tugas tersebut. Hal penting lainnya yang menyangkut aspek beban kerja adalah aspek fisik, aspek psikis dan

aspek pemanfaatan waktu. Menurut Koesomowidjojo (2017:36), terdapat tiga aspek beban kerja yang dapat dilihat, yaitu :

1. Aspek fisik, organisasi memprioritaskan kesehatan karyawan yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama.
2. Aspek psikis, adalah beban kerja yang timbul pada saat karyawan melakukan kegiatan yang menyangkut psikis dan mental dilingkungan kerja.
3. Aspek pemanfaatan waktu, dilihat dari waktu menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) terdapat indikator yang mempengaruhi beban kerja, diantara lain :

1. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang relevan adalah seberapa baik karyawan memahami pekerjaannya. Misalnya, karyawan yang bekerja di bagian produksi memiliki kontak normal dengan mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman mesin produksi berkontribusi terhadap pencapaian target produksi yang telah ditetapkan.

2. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja sesuai dengan SOP dapat mengurangi beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki prosedur operasi standar atau prosedur operasi standar yang tidak konsisten dalam praktiknya, dan penggunaan waktu staf biasanya berlebihan atau terlalu sempit.

3. Target kerja yang harus dicapai

Tentu saja, tujuan bisnis yang ditetapkan perusahaan itu sendiri memiliki pengaruh langsung terhadap beban kerja karyawan. Semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas tertentu atau ketidakseimbangan antara waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pelaksanaan dan beban kerja tertentu, semakin banyak karyawan akan menerima dan merasakan beban kerja tersebut. Oleh karena itu, dalam setiap organisasi perlu ditetapkan suatu norma/waktu mulai untuk melakukan suatu jumlah pekerjaan tertentu yang ruang lingkupnya tentu berbeda satu sama lain.

2.1.5. Motivasi

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan yang meliputi kebutuhan fisik, keselamatan, social, kehormatan, dan aktualisasi diri (Maslow dalam Busro, 2018:58). Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan secara umum motivasi berkaitan dengan upaya menuju tujuan apapun, dengan fokus utama untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Judge, 2017:217). Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Karyawan yang mau bekerja memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, kebutuhan fisik maupun rohani (Hasibuan, 2020:142). Menurut Hasibuan (2020:146), tujuan motivasi antara lain :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Motivasi memiliki lima prinsip yang berpengaruh. Menurut Mangkunegara dalam Busro (2018:51), terdapat beberapa prinsip dalam motivasi, yaitu :

1. Prinsip partisipasi, karyawan harus diberi kesempatan untuk memotivasi pekerjaannya. Partisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai.

2. Prinsip komunikasi, manajer diberitahu dengan jelas tentang segala sesuatu yang terkait dengan upaya mereka untuk memenuhi tugasnya, yang memudahkan karyawan untuk mengakses pekerjaan.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin menyadari bahwa mereka (karyawan) memiliki peran untuk dimainkan dalam mencapai tujuan mereka. Pengakuan ini memudahkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, seorang pemimpin yang memungkinkan bawahan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka setiap saat memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari seorang pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, manajer memperhatikan apa yang diinginkan bawahan mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

Hal lainnya yang menyangkut asas motivasi dibagi menjadi lima, yaitu asas mengikutsertakan, asas komunikasi, asas pengakuan, asas wewenang dan asas timbal balik. Menurut Hasibuan (2020:479-147), mengemukakan terdapat beberapa asas motivasi, yaitu :

1. Asas Mengikutsertakan

Mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan memberi karyawan kesempatan untuk menyumbangkan ide dan rekomendasi untuk proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa bertanggung jawab secara kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk membangun moral dan semangat kerja.

2. Asas Komunikasi

Mengkomunikasikan tujuan yang ingin mereka capai, bagaimana mencapainya dan hambatan yang mereka hadapi. Prinsip komunikasi memotivasi bawahan. Semakin banyak yang tahu tentang sesuatu, semakin banyak yang memberi dan minat pada hal tersebut.

3. Asas Pengakuan

Memberikan kompensasi dan penghargaan yang wajar dan sesuai untuk kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan bekerja lebih keras dan menjadi lebih rajin karena mereka terus menerima perhatian dan kepuasan atas upaya mereka. Ketika memberi penghargaan atau mendorong karyawan, harus dijelaskan bahwa penghargaan diberikan untuk keterampilan dan prestasi karyawan. Untuk menambah nilai pengakuan/pujian, pengakuan dan pujian harus benar-benar dilakukan dihadapan umum.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan kepada karyawan untuk pengambilan keputusan, kreativitas, dan pelaksanaan tugas manajer atau penyelia. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan mereka bahwa mereka dapat mempercayai karyawan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Selain berusaha memenuhi harapan bawahan terhadap perusahaan, mereka didorong untuk mengungkapkan keinginan dan harapan perusahaan.

Menurut Maslow dalam Busro (2018:58), mengemukakan beberapa indikator motivasi, yaitu :

1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*), sebagai kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang meliputi kebutuhan akan makanan dan minuman, pakaian, serta tempat tinggal.
2. Kebutuhan keselamatan dan rasa aman (*safety and security needs*) kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologi setelah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan ini antara lain kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan, dan lainnya.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan setelah dua kebutuhan sebelumnya terpenuhi, seperti persahabatan, afiliasi, serta berinteraksi dengan orang lain.
4. Kebutuhan akan ego/kehormatan ego (*ego of self esteem needs*), kebutuhan ego status dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan, yang meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama, yang dilakukan oleh Saputra (2022) pada PT. Modern Panel Indonesia bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dan sampel adalah semua karyawan PT. Modern Panel Indonesia. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan kuesioner dari skala 1 sampai 10. Teknik analisa data penelitian menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian kedua, yang dilakukan oleh Hermingsih dan Desti (2020) pada Bank Jawa Barat (BJB) cabang BSD bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi berjumlah 119 karyawan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara random. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi berpengaruh negative signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengujian peran moderasi dari motivasi kerja terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Pengujian peran moderasi dari motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi kompensasi terhadap kepuasan kerja secara negative dan signifikan, dimana motivasi kerja memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ketiga, yang dilakukan oleh Parimita et.al., (2018) pada PT. Tridaya Eramina Bahari bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja,

kompensasi terhadap kepuasan kerja. Populasi dan sampel adalah karyawan PT. Tridaya Eramina Bahari. Populasi berjumlah 85 karyawan dengan metode pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* dan jumlah yang digunakan peneliti sebanyak 70 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian keempat, yang dilakukan oleh Ardianti *et.al.*, (2018) pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kompensasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dan sampel adalah karyawan PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi. Semua populasi dijadikan sampel sejumlah 46 orang dengan metode pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling*. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja memiliki nilai koefisien positif, artinya jika semakin baik motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian kelima, yang dilakukan oleh Meilasari *et.al.*, (2020) pada PT. Surya Rengo Containers bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan departemen produksi dan teknik pengambilan sampel secara *accidental sampling* menggunakan rumus slovin dan ditemukan 98 responden sampel. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji F, uji T dan koefisien determinasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh

positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dan disiplin kerja serta pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja.

Penelitian keenam, yang dilakukan oleh Saluy dan Raharjo (2021) pada PT. Agung Solusi Trans bertujuan untuk *analyze the influence of leadership, work motivation, and compensation on employee job satisfaction*. Populasi pada penelitian ini sebanyak 101 sampel jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner langsung. Teknik analisis data menggunakan *Partial Lease Square*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan dapat dibuktikan dengan semua hasil hipotesis dan dinyatakan terbukti.

Penelitian ketujuh, yang dilakukan oleh Dharmiarto *et.al.*, (2021) pada karyawan PT. Indesso Culinaroma International bertujuan untuk *examine the effect of leadership and compensation on job satisfaction with motivation as a moderating variable at PT. Indesso Culinoma International*. Populasi dan sampel pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Indesso Culinaroma International yang berjumlah 107 karyawan. Metode yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur dengan *Structural Equation Modeling (SEM-PLS)*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indesso Culinoma International. Selain itu, variabel motivasi juga memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian kedelapan, yang dilakukan oleh Herawan *et.al.*, (2019) pada karyawan Dinas Kesehatan Karawang bertujuan untuk *determine and analyze the effects of compensation, job stress and motivation on job satisfaction*. Populasi dalam penelitian ini bersifat permanen pegawai Dinas Kesehatan Karawang dengan sampel sebanyak 100 responden. Metode yang digunakan adalah survey

dan teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan sampling jenuh. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi, stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kompensasi adalah bagian penting dari hubungan dengan karyawan. Karyawan merasa puas dengan hasil yang dicapai jika balas jasa perusahaan sesuai dengan pekerjaannya. Semakin besar kepuasan karyawan maka semakin besar pula loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan. Bentuk kompensasi dibagi menjadi dua yaitu diterima secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan. Misalnya, kompensasi tidak langsung biasanya diterima melalui kepuasan kerja bahwa seseorang menerima dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana karyawan bekerja (Sinambela, 2016:216).

Bedasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardianta *et.al.*, (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hal ini, tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufri *et.al* (2019:13) mengemukakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi

Kompensasi adalah salah satu alasan dan motivasi utama mengapa karyawan bekerja. Karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, energi, waktu dan komitmen mereka untuk fokus atau tidaknya pada organisasi, tetapi pada tujuan lain yang ingin mereka capai. Tujuan pembagian kompensasi dari keseluruhan antara lain untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi

pegawai agar memberikan tenaga, dan pikiran yang terbaik bagi organisasi (Sinambela, 2016:216-217).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herawan *et.al.*, (2019) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa apabila organisasi mempertimbangkan aspek adil, pengurangan tekanan kerja dan motivasi yang baik perusahaan akan mendapatkan hasil yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2.3.3. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Kepuasan dengan pekerjaan yang menguntungkan juga penting dalam mempengaruhi tekanan kerja karyawan. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat menimbulkan efek psikologis, pekerjaan dapat menjadi berat dan sulit dan hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Koesomowidjojo, 2017:37).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meilasari *et.al.*, (2020) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Antoni *et.al* (2021:67) mengemukakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.4. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi

Motivasi seseorang sangat menentukan kualitas pekerjaan mereka. Kurangnya motivasi dalam bekerja dapat menghambat karyawan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi. Menurut Koesomowidjojo (2017:27) mengemukakan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh pada bagaimana seorang karyawan mempersepsikan pekerjaannya sebagai suatu kewajiban yang memang secara sadar harus dilakukan atau dilakukan karena keterpaksaan mengingat kebutuhan akan pemenuhan diri seperti upah/gaji/penghargaan organisasi atas pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Patta *et.al.*, (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi. Dalam penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa beban kerja mampu

meningkatkan motivasi apabila karyawan memiliki tanggung jawab dan bekerja secara maksimal jika diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya.

2.3.5. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

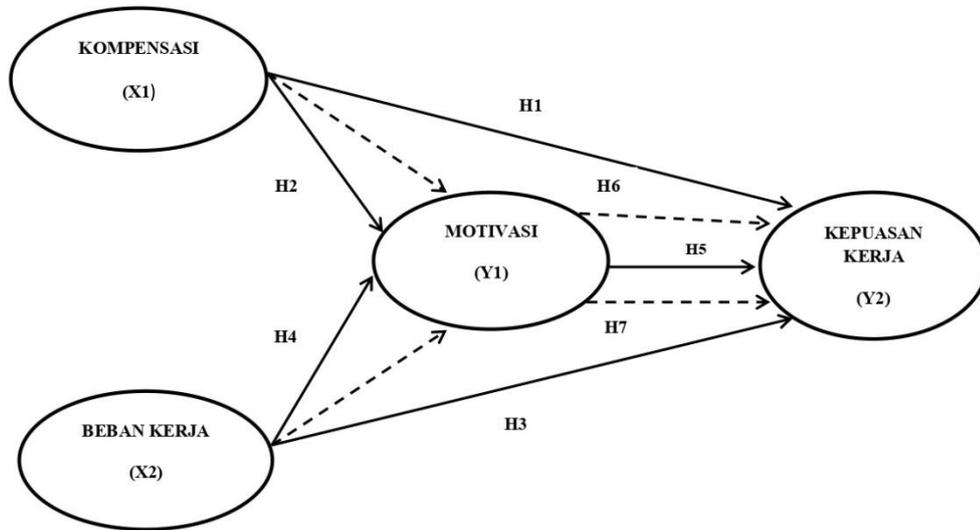
Motivasi sebagai proses pendorong untuk memenuhi kebutuhan karyawan guna mencapai tujuan yang diinginkan (Mangkunegara, 2017:93). Dengan memberikan motivasi yang tepat, maka organisasi akan berhasil mencapai tujuan dan sasarnya, hal tersebut akan menjadi kepentingan terbaik bagi setiap karyawan (Busro, 2018:51). Motivasi datang bukan hanya dari diri sendiri melainkan bisa datang dari luar atau orang lain. Motivasi seringkali datang dari orang yang belum puas atau belum terpenuhi dengan kebutuhan yang mereka butuhkan. Tujuan ini tidak tercapai karena motivasi yang ada atau diberikan kepada karyawan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Paramita *et.al.*, (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut juga mengemukakan apabila motivasi kerja meningkat, maka kepuasan kerja akan meningkat dan begitu sebaliknya.

2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

2.4.1. Kerangka Fikir

Berikut adalah kerangka konseptual berdasarkan paparan variabel penelitian.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Data primer, diolah (2022)

Pada gambar kerangka konseptual diatas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa pengaruh antar variabel. Pertama adalah pengaruh langsung pada lima jalur yaitu, kompensasi terhadap kepuasan kerja, kompensasi terhadap motivasi, beban kerja terhadap motivasi, beban kerja terhadap kepuasan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Kedua adalah pengaruh tidak langsung, terdapat dua jalur yaitu, kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi.

2.4.2. Hipotesis

Berdasarkan teori dan hubungan antar variabel yang telah diuraikan, terdapat pengembangan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga kompensasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Diduga beban kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Diduga beban kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan
5. Diduga motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Diduga motivasi kerja memediasi kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
7. Diduga motivasi kerja memediasi beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.