

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Afandi (2018:3) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan instansi, pegawai dan masyarakat. Menurut Panggabean (2018:34) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi pegawai, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, Kesehatan dan keselamatan pegawai. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:6) manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola,

megatur manusia yang ada dalam suatu organisasi melalui beberapa fungsi agar pegawai menjadi lebih baik dan berkompeten untuk menunjang kinerja suatu organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi dari manajemen SDM ini merupakan fundamental dari pelaksanaan proses manajemen SDM yang dinilai sangat efektif dan efisien untuk mencapai harapan instansi. Berikut ini terdapat lima fungsi operasional yang dijelaskan menurut Sabrina (2021:4) :

### a. Fungsi Pengadaan

Fungsi dari pengadaan adalah suatu proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan serta adanya pengorientasian yang berfungsi dalam mempengaruhi pegawai yang sesuai dengan keperluan dari suatu instansi. "*The right man in the right place*" merupakan suatu istilah yang tepat, arti dari istilah tersebut adalah "orang yang tepat di tempat yang tepat". Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus dipenuhi.

### b. Fungsi Pengembangan

Melalui adanya edukasi dan Latihan, keterampilan yang bersifat secara teknis, teoritis, dan moral para pekerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan. Pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun dimasa sekarang sebaiknya juga

harus sesuai dengan edukasi. Peran ini yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

c. Fungsi Pengintegrasian

Penintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit serta penting di dalam manajemen SDM karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai serta instansi dan institusi bukanlah hal yang bisa dibilang sangat mudah. Meskipun begitu, ini merupakan peran dan fungsi dari pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM

d. Fungsi Kompensasi

Pada fungsi ini terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai sebagai bagian dari adanya balas jasa yang harus diberikan oleh suatu Lembaga. Kompensasi mempunyai prinsip yang seimbang dalam konteks layak serta adil dan sesuai dengan achievement serta prestasi dan juga responsibility serta tanggung jawab dari setiap pegawai tersebut.

e. Fungsi Pemeliharaan

Upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan, peningkatan fisik, mental dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjadil dan sifatnya lama atau berjangka Panjang dan dapat tercipta serta terbentuk. Pemeliharaan yang baik serta bagus

dinilai dapat dilakukan melalui penerapan program Bernama K3 yaitu “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Inilah yang menjadi tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional Manajemen SDM.

Adapun menurut Hasibuan (2017:21) menjelaskan bahwa fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan atau (*human resource planning*) merupakan merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan suatu institusi dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan ini dilakukan dengan menetapkan program mengenai kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan mengenai pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) merupakan kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai serta masyarakat.

d. Pengendalian

Fungsi dari Pengendalian (Controlling) adalah suatu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati semua peraturan instansi dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan Tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau institusi dengan cara yang bertanggung jawab serta strategis, etis, dan sosial (Hamali, 2016:15). Tujuan dari manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang yang terpengaruh. Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut :

a. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional merupakan sasaran formal yang dibuat untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuan.

b. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar suatu organisasi menjadi bertanggung jawab secara sosial maupun etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional merupakan suatu tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan individu

Tujuan individual merupakan tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau instansi yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

#### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Ricardianto (2018:19) menyatakan terdapat dua kegunaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu :

1. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
  - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
  - b. Terwujudnya hubungan yang selaras antara atasan dan bawahan
  - c. Adanya keinginan untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
  - d. Penyelesaian konflik secara fungsional
2. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai
  - a. Menjadi keputusan yang lebih baik
  - b. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah
  - c. Meningkatnya adanya kepuasan kerja
  - d. Adanya untuk memperbesar tekad untuk mandiri

## 5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tiga pendekatan yang bisa dilakukan, yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial. Ketiga metode tersebut juga mempunyai kelebihan dan kekurangan. Dalam pendekatan seorang manajer harus juga dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Menurut Hasibuan (2017:21) terdapat beberapa pendekatan manajemen sumber daya manusia yaitu :

### 1. Pendekatan Mekanis

Mekanisme merupakan mengganti peran tenaga kerja manusia dengan mengganti dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan dengan pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, serta kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, dan memperlakukan pegawai sama dengan mesin.

Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerjanya semakin mendetail sebagai akibat adanya perkembangan instansi dan kemajuan dari teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja juga hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Adapun Keuntungan spesialisasi ini yaitu, pekerja akan semakin terampil dan efektivitas semakin besar, sedangkan kelemahannya adalah pekerjaan akan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggan bekerja berkurang.

## 2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan ini, manajer dalam mengarahkan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan.

Kelemahan dari pendekatan ini meliputi mengakibatkan pegawai akan menjadi manja, malas, dan produktivitas kerjanya akan menurun. Akhirnya laba dari institusi akan berkurang bahkan instansi bisa mengalami kerugian dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

## 3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan ini memandang bahwa organisasi atau instansi adalah sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan bisa disebut dengan sistem yang ada diluar.

Pada hal ini manajer juga akan mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi instansi akan tercapai jika terbina Kerjasama yang harmonis antara sesama pegawai, bawahan dengan atasam, serta terjadi interaksi yang baik diantara semua pegawai. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan adanya keterkaitan antara sesama pegawai.



## 2.1.2 Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut Handayani (2018:65) kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Kompensasi adalah untuk meningkatkan kinerja dari para pegawai, hal ini dikarenakan sistem penghargaan ini memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu pengertian menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada instansi.

Menurut Sinambela (2018:218) mengatan kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, barang uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada instansi. Kompensasi ditinjau dari sudut pandang instansi merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi biaya operasional instansi, proses rekrutmen dan penempatan sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa yang diterima oleh pegawai secara langsung atau tidak langsung, balas jasa ini dapat berbentuk finansial maupun non finansial.

## 2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan dari pemberian kompensasi antara lain, yaitu :

a. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama baik formal antara instansi dengan pegawai. Pegawai juga harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan instansi harus membayar kompensasi.

b. Kepuasan Kerja

Pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dengan adanya pemberian kompensasi.

c. Pengadaan Efektif

Jika dengan program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai untuk instansi lebih mudah.

d. Motivasi

Apabila balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer akan lebih mudah untuk memotivasi bawahannya

e. Stabilitas Pegawai

Program kompensasi atas prinsip adil serta layak dan eksternal konsistennya yang kompetitif maka stabilitas dari pegawai akan terjamin karena *turnover* yang lebih kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang besar maka disiplin pegawai semakin baik.

g. Pengaruh Buruh

Apabila program dari kompensasi yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku, maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

### 3. Dimensi Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra dari prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kepada sebuah instansi dan kompensasi adalah bentuk seluruh imbalan yang telah diterima pegawai atas hasil kerja pegawai tersebut pada suatu organisasi. Berikut dimensi dari Kompensasi menurut Badriyah (2019:164), yaitu :

a. Kompensasi keuangan (Langsung)

Kompensasi ini diwujudkan dengan pemberian sejumlah uang kepada pegawai yang bersangkutan lalu diterima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, bonus dan komisi.

1) Gaji

Merupakan balas jasa yang telah diberikan secara langsung dan secara periodik kepada pegawai tetpa serta mempunyai jaminan yang pasti.

## 2) Bonus

Merupakan suatu bentuk insentif yang bertujuan untuk memotivasi kinerja pegawai dalam jangka pendek.

## 3) Insentif

Merupakan tambahan balas jasa yang dibayarkan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

### b. Kompensasi bukan keuangan (tidak langsung)

Kompensasi berupa balas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai bukan berbentuk uang, tetapi berwujud fasilitas. Kompensasi bukan keuangan merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan pegawai karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti cuti, tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan hari tua, tunjangan pengobatan, rekreasi dan fasilitas olahraga.

## 4. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Beberapa faktor yang mengarah kepada pemberian kompensasi menurut Sinambela (2018:234) yaitu :

### a. Produktivitas

Instansi tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja pegawai terhadap instansi.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan instansi dalam membayar, instansi tidak akan membayar kompensasi pegawai melebihi kemampuan instansi tersebut dalam memberikan kompensasi.

c. Ketersediaan untuk membayar

Ketersediaan untuk membayar akan berpengaruh kepada kebijakan pemberian kompensasi untuk pegawai. Banyak instansi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua instansi bersedia memberi kompensasi yang tinggi.

d. *Supply* dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.

e. Serikat pekerja

Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja juga biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak dan wajar.

f. Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Undang-undang dan peraturan tentang ketenagakerjaan merupakan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam suatu instansi, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang serta

peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi instansi. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

### 2.1.3 Stres Kerja

#### 1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Handoko (2017:200), Stres Kerja adalah kondisi dimana ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dari kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam, kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Menurut Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa stres kerja adalah kondisi atau suatu perasaan tertekan yang dirasakan oleh pegawai dalam menghadapi suatu pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari antara lain emosi yang tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, serta ada tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan lain.

Menurut Saam (2017:126) stres kerja adalah ketidakmampuan individu dalam memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaannya sehingga merasa tidak nyaman dan tidak senang. Perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Hal yang tentunya menyebabkan pegawai membutuhkan jam kerja yang lebih lama untuk menyelesaikan adanya pekerjaannya. Akibat dari waktu kerja yang mendesak dapat menimbulkan stres

kerja yang dapat mempengaruhi tingkat keselamatan serta kesehatan pegawai pada perusahaan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari stres kerja adalah kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, serta suatu perasaan tertekan yang dialami oleh seorang pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

## **2. Dimensi Stres Kerja**

Dimensi adalah suatu himpunan dari partikular-partikular yang disebut dengan indikator. Indikator adalah variabel yang bisa digunakan untuk mengevaluasi keadaan dan kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap adanya perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Menurut Robbins (2017:597) menyatakan terdapat tiga dimensi stres kerja, yaitu :

### **a. Stres Lingkungan**

Merupakan ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi setiap pegawai, terutama pada saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan sendiri merupakan ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan

ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena pegawai merasa tenaga nya tidak lagi dibutuhkan.

b. Stres Organisasi

Dimensi ini berkaitan dengan keadaan dimana pegawai sedang mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas ini berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan serta membuat pegawai merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Adanya tuntutan peran berkaitan dengan adanya tekanan yang dialami pegawai ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja yang tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

c. Stres Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan dari pribadi masing-masing pegawai. Yang merupakan masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi serta kepribadian pegawai.

### 3. Jenis – Jenis Stres Kerja

Menurut Rivai (2017:310) mengatakan jika stres kerja dibagi menjadi dua, yaitu :

a. *Eustress* (stres positif)

*Eustress* adalah hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (bersifat membangun). Hal ini dapat termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang



diasosiasikan dengan adanya pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan untuk adaptasi dan tingkat *performance* yang tinggi.

b. *Distress* (stres negatif)

*Distress* merupakan hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif dan dapat bersifat merusak. *Distress* juga sering menghasilkan emosi yang intens, seperti kemarahan, serta rasa takut dan muncul kecemasan atau panik.

#### 4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Rivai (2017:314) faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja, yaitu :

a. Kondisi pekerjaan

Hal yang mempengaruhi kondisi pekerjaan meliputi kondisi pekerjaan, beban kerja yang berlebihan secara kualitatif dan kuantitatif, adanya keputusan yang dibuat oleh seseorang, dan jadwal bekerja.

b. Stres karena peran

Stres ini mengakibatkan sering muncul ketidakpuasan kerja. Ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Misalnya wanita bekerja dengan menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

c. Faktor interpersonal

Faktor interpersonal hubungan kerja antar teman, hubungan dengan pimpinan. Hasil dari kerja dan adanya sistem dukungan sosial yang buruk karena kurangnya perhatian manajemen terhadap pegawai.

d. Pengembangan karir

Setiap individu pasti memiliki harapan ketika bekerja disuatu instansi. Pengembangan karir sendiri meliputi diantaranya penurunan jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga menimbulkan frustrasi.

e. Struktur organisasi

Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan serta pelatihan yang kurang seimbang, ketidakterlibatan pegawai dalam membuat kepuasan.

f. Tampilan rumah pekerjaan

Menggabungkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, dan kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki pekerjaan lebih dari satu.

## 2.1.4 Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja sendiri berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Menurut Robbins (2017:170) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Prasetyowati (2018:26) kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan sesuatu hal yang penting yang dimiliki oleh setiap individu di dalam bekerja. Setiap individu juga memiliki karakteristik yang berbeda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda-beda.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan seseorang terhadap pekerjaannya.

## 2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:324) mengatakan bahwa ada tiga dimensi dari kepuasan kerja, yaitu :

### a. Pekerjaan yang menantang secara mental

Pegawai sangat cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang akan membuat frustrasi dan akan merasa gagal. Dibawah kondisi menantang, sebagian dari pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### b. Reward yang memadai

Kecenderungan dari setiap pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan serta kebijakan dari promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja merasa bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja itu mencari uang, sebab itu promosi menjadi alternatif lain dari kepuasan kerja.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Perhatian dari pekerja terhadap lingkungan kerja, baik dari segi kenyamanan maupun fasilitas yang kemungkinan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja akan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Pegawai biasanya cenderung bekerja di lokasi yang dekat dari rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan kerja yang mencukupi.

### **3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2019:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Kesempatan Untuk Maju

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

b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut dengan penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawainya sendiri. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai atau pegawai saat bekerja.

c. Gaji

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

d. Instansi Dan Manajemen

Instansi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.

e. Pengawasan

Supervisi yang sangat buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turn over*.

f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Susah dan mudahnya serta adanya kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi Kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang susah digambarkan namun dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puasnya dalam bekerja.

i. Fasilitas

Fasilitas dari rumahsakit, cuti, dana pensiun merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### 4. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2017:210) tanggapan dari pegawai maupun pegawai atas ketidakpuasan kerja adalah :

- a. Keluar : Mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. Suara : Secara aktif serta konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan kebaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
- c. Kesetiaan : Secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi yang membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritikan dari eksternal dan mempercayai organisasi manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian : Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi yang memburuk, termasuk dengan absensi atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

## 2.1.5 Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2021:111) motivasi memberikan daya dorong untuk merangsang seseorang untuk semangat bekerja, sehingga menyatu dalam segala upaya untuk bekerja yang ada dalam diri manusia dan dapat dikembangkan oleh diri sendiri atau berbagai eksternal yang pada dasarnya berkisar imbalan yang mempengaruhi hasil kinerja untuk mencapai tujuan. Busro (2018:51) menjelaskan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan adanya intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Amirudin (2019:33) motivasi kerja merupakan faktor yang menyebabkan suatu individu berbuat seperti apa yang dibuat. Sedangkan menurut Iskandar (2018:25) motivasi kerja sendiri merupakan kondisi dimana yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat kerja pegawai dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang dapat membangkitkan kemauan serta semangat kerja pegawai untuk memulai pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi.



## 2. Teori – Teori Motivasi

Teori motivasi menurut Busro (2018:56) mengatakan terdapat 6 teori, yaitu :

### a. Teori Hirarki

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, definisi dari teori ini menjelaskan bahwa kebutuhan merupakan kesenjangan yang ada dalam diri dengan kenyataan. Sehingga dapat membuat seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam teori ini kebutuhan sendiri dibagi menjadi lima, yaitu:

#### 1) Kebutuhan fisik

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian, serta tempat tinggal.

#### 2) Kebutuhan keselamatan dan rasa aman

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang bersifat motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi secara minimal.

Kebutuhan ini meliputi ancaman, pertentangan dan lainnya.

#### 3) Kebutuhan sosial

Merupakan kebutuhan setelah kedua kebutuhan sebelumnya yang meliputi persahabatan, pergaulan, dan berinteraksi dengan orang lain.

4) **Kebutuhan akan ego**

Yaitu kebutuhan akan status, penghargaan, dihormati dan dihargai orang lain.

5) **Kebutuhan aktualisasi diri**

Tinggi dalam hirarki kebutuhan yang meliputi manfaat kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

b. **Teori Berprestasi**

Teori ini menjelaskan bahwa produktivitas ditentukan dari mental yang ada pada dirinya. Mental merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang agar dapat mendorong seseorang agar dapat mencapai prestasinya. Pada teori ini terdapat tiga kebutuhan yang paling menonjol yaitu :

- 1) **Kebutuhan tentang berprestasi**, maksudnya adalah dorongan untuk mengungguli diri untuk menjadi sukses.
- 2) **Kebutuhan akan menguasai sesuatu** yang sesuai dengan keinginan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain agar dirinya dihargai dan tidak dipandang rendah.
- 3) **Kebutuhan memperluas pergaulan**, yaitu dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain dan mempunyai semangat untuk bekerjasama dengan tim kerja.

c. Teori Erg Clapton Aldefer

Teori ini adalah teori pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan. Dalam teori ini menjelaskan bahwa jika kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi maka seseorang mungkin akan kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan rendah. Ada tiga aspek yang dikemukakan dalam teori hirarki kebutuhan yaitu :

- 1) Ekstensi, merupakan kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor – faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja.
- 2) Hubungan, adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial melalui interpersonal yang berarti.
- 3) Pertumbuhan, merupakan kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

**3. Dimensi Motivasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017:101) mengatakan bahwa dimensi dari motivasi kerja sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis

Merupakan suatu kebutuhan manusia yang paling dasar, yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup, seperti makan, minum, bernafas, dan tempat tinggal.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi maka, kebutuhan rasa aman ini meliputi kebutuhan akan

perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan sosial, dan jaminan hari tua jika sedang tidak bekerja lagi.

c. **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan ini yaitu keinginan untuk bisa dihargai, dihormati atas prestasi dari seseorang, pengakuan dari kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

#### **4. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016:99) tujuan pemberian motivasi yaitu:

- a. Mendorong gairah dan semangat pegawai.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- c. Meningkatkan produktivitas pegawai.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai instansi.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

## 2.2 Landasan Empiris (Penelitian Terdahulu)

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasa teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil adalah :

**Tabel 2.1**

**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisisnya	Hasil Penelitian
1.	Siti Nur Azizah dan Doddy Wijaya  Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening  Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol.13, No.2 November 2016. ISSN: 1411-1977	<b>Stres Kerja :</b> a. Faktor Intrinsik b. Peran dalam Organisasi c. Hubungan di Tempat Kerja  <b>Kompensasi :</b> a. Gaji b. Upah c. Insentif d. Tunjangan dan Fasilitas  <b>Kepuasan Kerja :</b> a. Kepemimpinan b. Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi c. Kebijakan manajemen	Analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	a. Stres Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi  b. Stres Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja  c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul	Variabel yang diteliti Dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisisnya	Hasil Penelitian
	Penelitian	<b>Motivasi Kerja :</b> a. kebutuhan akan kekuasaan b. Kebutuhan akan afiliasi		
2.	Agustinus Chandra Pietama  Pengaruh Stres Kerja dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening  <i>Postgraduate Management Journal</i> , Vol.1, No. 2 Januari 2022. e-ISSN 2798-3811, p-ISSN 2807-8934	<b>Stres Kerja :</b> a. Gejala Psikologis b. Gejala Perilaku c. Gejala Fisiologis  <b>Kepuasan Kerja :</b> a. Tanggung jawab itu sendiri b. Kesamaan tanggung jawab c. Kompensasi d. Penghargaan  <b>Motivasi :</b> a. Kebutuhan akan kekuasaan b. Kebutuhan untuk berprestasi c. Kebutuhan akan afiliasi	Analisis data yang digunakan yaitu pendekatan statistik deskriptif dan Analisis verifikatif	a. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja b. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi c. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja d. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi
3.	Julia Raisa Putri, Saskia Yusuf, dan Sunaryo  Pengaruh Kompensasi dan Kompleksitas Tugas terhadap	<b>Kompensasi :</b> a. Upah dan Gaji b. Insentif c. Tunjangan dan Fasilitas  <b>Kepuasan Kerja :</b> a. Pekerjaan yang menantang	Metode : Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda	a. Kompensasi dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja b. Kompensasi berpengaruh dan tidak signifikan terhadap

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisisnya	Hasil Penelitian
	<p>Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol.8, No.1 Juni 2021, e-ISSN: 2715-9861</p>	<p>b. Kesesuaian pendapatan c. Pengarahan d. Hubungan dengan Rekan Kerja</p> <p><b>Motivasi Kerja :</b> a. Kebutuhan akan prestasi b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal c. Kebutuhan berkuasa dan berpengaruh pada orang lain</p>		<p>c. Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja</p>
4.	<p>Anik Hermingsih dan Desti Purwanti</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi</p> <p>Jurnal Dimensi, Vol.9, No. 3 November 2020. ISSN : 2085-9996</p>	<p><b>Kompensasi :</b> a. Gaji dan Upah b. Bayaran Insentif c. Bayaran Upah</p> <p><b>Kepuasan Kerja :</b> a. Pekerjaan itu sendiri b. Upah c. Kesempatan promosi d. Rekan Kerja</p> <p><b>Motivasi :</b> a. Kebutuhan berprestasi b. Kebutuhan berkuasa c. Kebutuhan Afiliasi</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja b. Motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja</p>

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisisnya	Hasil Penelitian
5.	Oktavianto Wahyu Ashary  Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Goodfellas Barbershop  Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 10, No.2 2022	<b>Kompensasi :</b> a. Upah dan Gaji b. Imbalan c. Tunjangan dan Insentif  <b>Kepuasan Kerja :</b> a. Kesempatan Promosi b. Kepuasan terhadap pekerjaan c. Kepuasan terhadap imbalan  <b>Motivasi Kerja :</b> a. Dorongan Untuk Mandiri b. Dorongan memperoleh penghargaan c. Dorongan mencapai target kerja	Metode : Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Statistik Dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	a. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja b. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja c. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	I Gede Redita Yasa dan A.A. Sagung Kartika Dewi  Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi  E-Jurnal Manajemen	<b>Stres Kerja :</b> a. Faktor Intrinsik b. Hubungan di tempat kerja c. Struktur dan Iklim Organisasi  <b>Kepuasan Kerja :</b> a. Kepemimpinan b. Kebijakan manajemen c. Gaji dan pekerjaan itu sendiri	Analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	a. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja c. Motivasi mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap



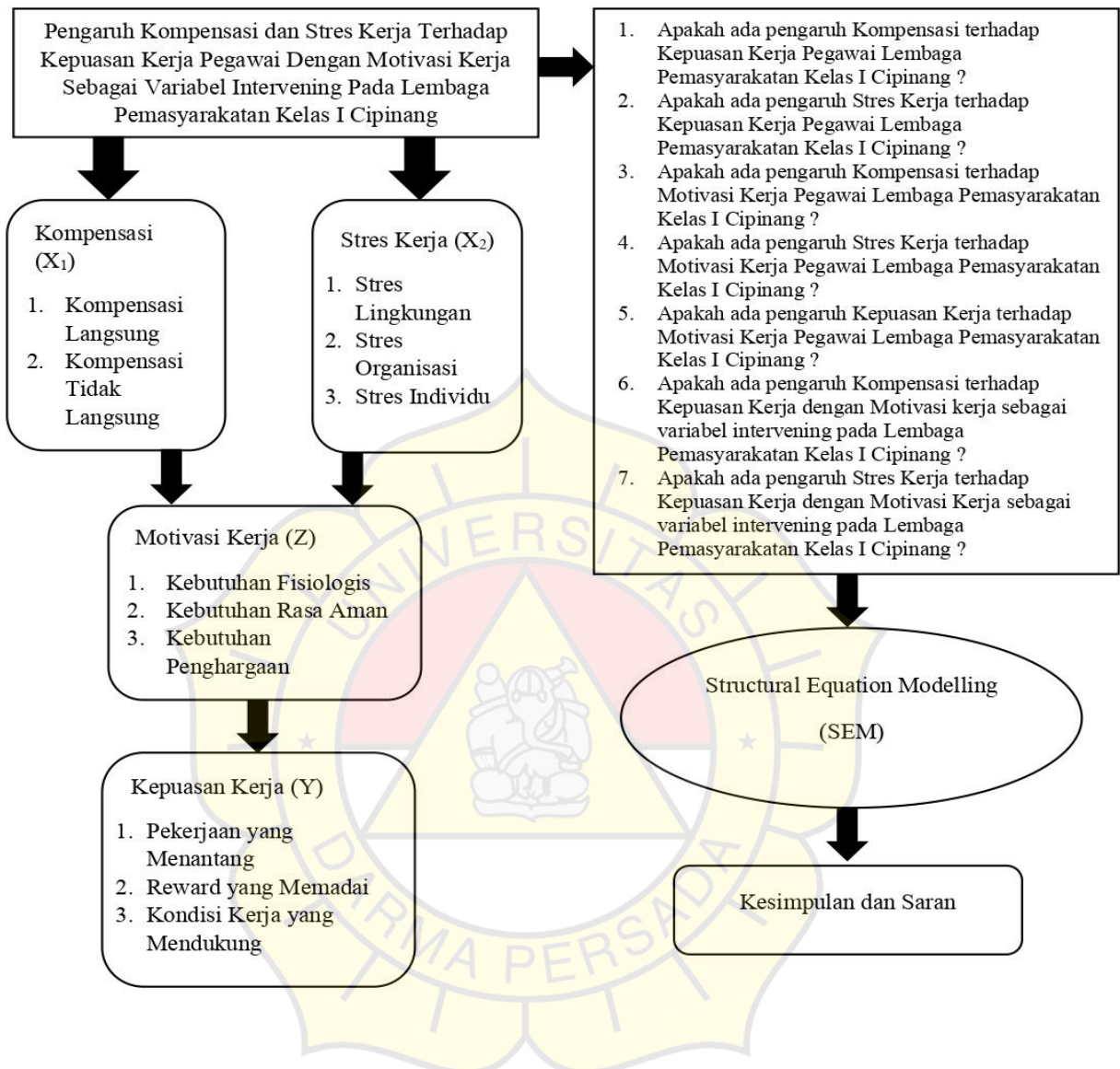
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisisnya	Hasil Penelitian
	Unud, Vol.8, No.3 2019, ISSN: 2302-8912	d. Rekan kerja dan disiplin kerja e. Promosi <b>Motivasi Kerja :</b> a. Fisiologisnya b. Rasa Amannya c. Aktualisasi Dirinya		terhadap kepuasan kerja

Sumber : Dibuat Oleh Penulis Tahun 2022

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah sebagai pustaka yang digunakan.

Berdasarkan landasan teori diatas, secara sistematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut :



Sumber : Diolah oleh Penulis tahun 2022

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

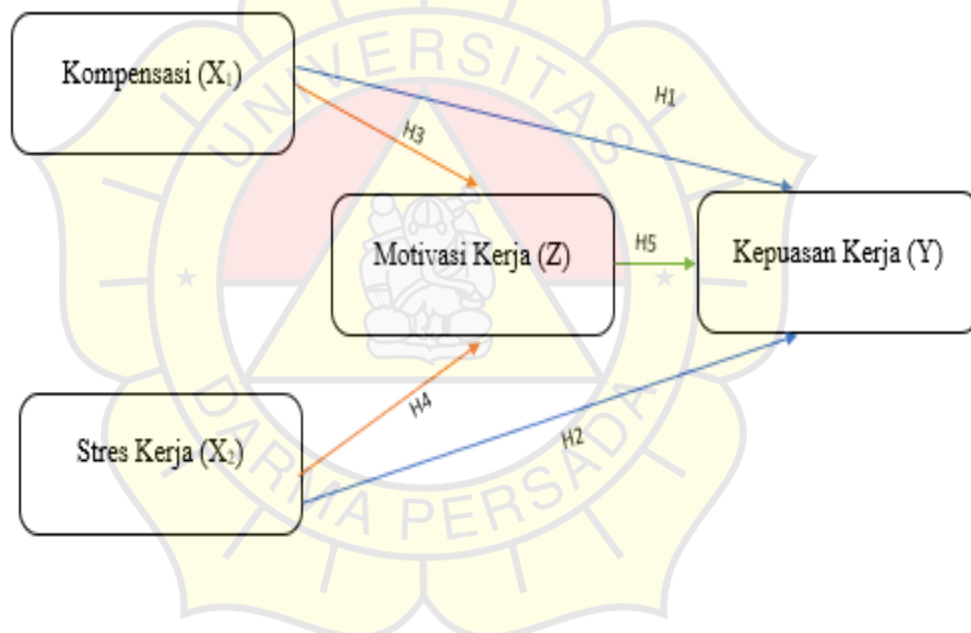
## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dikemukakan oleh Robbins (2013:247) mengungkapkan Hipotesis Penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Diduga Kompensasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).
2. Diduga Stres Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).
3. Diduga Kompensasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z).
4. Diduga Stres Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z).
5. Diduga Kepuasan Kerja (Y) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z).
6. Diduga Kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z).
7. Diduga Stres Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z).

## 2.5 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:42) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, teknik analisis statistik yang akan digunakan. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut:



Sumber : Diolah oleh penulis tahun 2022

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Pada gambar ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yaitu Kompensasi ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ), Kemudian ada satu variabel dependen Kepuasan Kerja ( $Y$ ), dan Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebagai mediasi. Dimana Kompensasi ( $X_1$ ) dan Stres

Kerja ( $X_2$ ) dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) secara parsial atau individu. Berikutnya Kompensasi ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai *intervening*.

