

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang dalam ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2021), MSDM adalah suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui pengelolaan individu yang bekerja di dalamnya. Sementara itu, Noe et al. (2022) menambahkan bahwa MSDM mencakup berbagai aspek, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam praktiknya, MSDM memiliki beberapa fungsi utama yang berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2021), fungsi MSDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, manajemen kinerja, kompensasi, serta hubungan industrial. Setiap fungsi ini dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu fungsi utama MSDM adalah perencanaan tenaga kerja, yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Armstrong dan Taylor (2022) menjelaskan bahwa perencanaan tenaga kerja melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan, serta strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui rekrutmen dan pelatihan. Dengan perencanaan tenaga kerja yang baik, organisasi dapat menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat berdampak pada produktivitas. Selain itu, MSDM juga memiliki tujuan utama dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mencapai tujuan bisnis perusahaan. Menurut Bratton dan Gold

(2021), tujuan MSDM meliputi peningkatan efektivitas kerja, pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kompensasi juga menjadi aspek penting dalam MSDM karena berperan dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Milkovich et al. (2021), kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas serta produktivitas karyawan. Selain itu, kebijakan kompensasi yang baik juga dapat membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi, MSDM juga harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Menurut Snape dan Redman (2023), digitalisasi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia, termasuk penggunaan teknologi dalam rekrutmen, pelatihan, serta evaluasi kinerja. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengadopsi teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia akan memiliki keunggulan kompetitif di pasar.

Secara keseluruhan, MSDM merupakan elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Pengelolaan tenaga kerja yang efektif akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara lebih efisien dan berkelanjutan. Dengan memahami berbagai aspek dalam MSDM, seperti fungsi, tujuan, serta tantangan yang dihadapi, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih baik dalam mengelola sumber daya manusia guna mencapai keunggulan kompetitif.

2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021), kinerja karyawan adalah hasil kerja individu dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, motivasi, dan lingkungan kerja. Kinerja yang baik mencerminkan produktivitas yang tinggi dan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2022),

kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta sistem kompensasi. Menurut Colquitt et al. (2021), motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga berpengaruh terhadap kinerja, seperti fasilitas kerja yang memadai, hubungan baik antar karyawan, serta dukungan dari pimpinan.

Evaluasi kinerja karyawan dilakukan untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Dessler (2022), metode penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti penilaian berbasis tujuan (Management by Objectives), penilaian oleh atasan langsung, hingga penilaian 360 derajat yang melibatkan kolega, bawahan, dan pelanggan. Penilaian ini membantu perusahaan dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta menentukan kebijakan kompensasi yang lebih adil. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Menurut Luthans (2021), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyal terhadap perusahaan, serta memiliki motivasi yang lebih tinggi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti hubungan kerja yang harmonis, kesempatan untuk berkembang, serta penghargaan terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan tetap termotivasi dan berkontribusi secara optimal.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan serta metode evaluasi yang tepat, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Kinerja karyawan yang optimal akan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan

perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap karyawan dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan potensi dan tanggung jawabnya.

2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dengan berbagai indikator yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Menurut Bernardin dan Russell (2021), indikator kinerja karyawan mencakup enam aspek utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, serta komitmen kerja. Indikator ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di organisasi.

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mengacu pada sejauh mana hasil pekerjaan seorang karyawan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Dessler (2022), kualitas kerja dapat diukur dari akurasi, ketelitian, dan kesesuaian hasil kerja dengan harapan organisasi. Karyawan dengan kualitas kerja tinggi cenderung menghasilkan output yang minim kesalahan dan memiliki nilai tambah bagi perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada volume atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mathis dan Jackson (2021), indikator ini menilai produktivitas karyawan berdasarkan jumlah output yang dihasilkan dalam waktu kerja yang tersedia. Seorang karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah banyak tanpa mengurangi kualitas menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi.

3. Ketepatan Waktu (Punctuality)

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Menurut Robbins dan Judge (2022), karyawan yang memiliki

disiplin tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan deadline tanpa mengorbankan kualitas. Indikator ini penting dalam mengukur efisiensi kerja individu dan tim dalam organisasi.

4. Efektivitas dalam Bekerja

Efektivitas mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Armstrong dan Taylor (2021), efektivitas dalam bekerja ditentukan oleh kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat, mengelola waktu dengan baik, serta memanfaatkan teknologi atau sistem kerja yang ada untuk meningkatkan produktivitas.

5. Kemandirian dalam Bekerja

Kemandirian kerja mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa banyak bergantung pada arahan atau supervisi dari atasan. Menurut Luthans (2021), karyawan yang mandiri cenderung lebih inisiatif dalam menyelesaikan tugas, memiliki kreativitas tinggi, serta mampu menangani masalah yang muncul tanpa harus selalu meminta bantuan.

6. Komitmen terhadap Pekerjaan dan Perusahaan

Komitmen kerja mencerminkan tingkat loyalitas dan dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya serta terhadap visi dan misi perusahaan. Menurut Colquitt et al. (2022), karyawan dengan tingkat komitmen tinggi akan lebih termotivasi dalam bekerja, memiliki tingkat absensi yang rendah, serta bersedia memberikan kontribusi lebih bagi perkembangan perusahaan.

Indikator-indikator di atas sangat penting dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif. Dengan memahami dan menerapkan indikator ini, perusahaan dapat memberikan umpan balik yang lebih konstruktif kepada karyawan, merancang program pelatihan yang sesuai, serta meningkatkan efektivitas operasional secara keseluruhan.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan di suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021), motivasi kerja adalah proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang menuju pencapaian tujuan tertentu. Motivasi sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, Luthans (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kebutuhan dan aspirasi pribadi, serta faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi.

Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami motivasi kerja. Salah satu teori yang terkenal adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang dikemukakan oleh Maslow (2021). Dalam teori ini, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Karyawan yang kebutuhan dasarnya telah terpenuhi akan lebih termotivasi untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 2022) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik). Faktor motivasi mencakup prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, sedangkan faktor higienis meliputi kebijakan perusahaan, gaji, dan kondisi kerja.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan organisasi. Menurut Dessler (2021), faktor-faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja meliputi kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, serta hubungan antar karyawan. Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2022) menekankan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan dalam bentuk insentif finansial maupun non-finansial dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Colquitt et al. (2022), karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif, memiliki inisiatif lebih tinggi, dan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah seringkali mengalami penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, serta kurangnya keterlibatan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perusahaan perlu menerapkan berbagai strategi yang efektif. Menurut Mathis dan Jackson (2021), strategi yang dapat digunakan meliputi pemberian insentif, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan kesempatan pengembangan karier, serta membangun budaya organisasi yang positif. Selain itu, Robbins dan Judge (2022) menambahkan bahwa pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pemberian umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

Motivasi kerja adalah faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Berbagai teori dan penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan menerapkan strategi yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan serta pengembangan karyawan.

2.3.1 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai ahli telah mengidentifikasi indikator motivasi kerja yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat motivasi seseorang dalam bekerja. Berikut adalah beberapa indikator motivasi kerja menurut para ahli:

1. **Kebutuhan Fisiologis dan Keamanan**

Menurut Maslow (2021), kebutuhan dasar seperti gaji yang cukup,

tunjangan kesehatan, dan lingkungan kerja yang aman menjadi indikator penting dalam menentukan motivasi kerja. Jika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, karyawan akan sulit untuk mencapai tingkat motivasi yang lebih tinggi.

2. Pengakuan dan Apresiasi

Herzberg (2022) menyatakan bahwa salah satu faktor yang meningkatkan motivasi kerja adalah penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang telah dicapai. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dalam bekerja.

3. Peluang Pengembangan Diri

Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa kesempatan untuk belajar, mendapatkan pelatihan, dan mengembangkan karier merupakan indikator yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Jika karyawan merasa memiliki peluang untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi dalam pekerjaannya.

4. Tanggung Jawab dalam Pekerjaan

Menurut Luthans (2022), motivasi kerja akan meningkat ketika karyawan diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Tanggung jawab yang jelas dan menantang dapat meningkatkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Armstrong dan Taylor (2022) menekankan bahwa kepuasan dalam bekerja, seperti kenyamanan dalam menjalankan tugas serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, menjadi indikator penting dalam mengukur motivasi kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk mencapai target perusahaan.

6. Insentif dan Kompensasi

Menurut Mathis dan Jackson (2021), pemberian insentif finansial dan non- finansial seperti bonus, komisi, dan penghargaan lainnya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Sistem kompensasi yang adil akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih bersemangat dalam

bekerja.

7. Kondisi Lingkungan Kerja

Johnson et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, baik dari segi fisik maupun psikologis, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Suasana kerja yang kondusif dan minim tekanan akan membantu karyawan lebih fokus dan produktif.

Indikator-indikator tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam menilai tingkat motivasi kerja karyawan di suatu organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.

2.4. Kompensasi

Kompensasi kerja merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2021), kompensasi adalah semua bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2022) mendefinisikan kompensasi sebagai paket remunerasi yang mencakup gaji pokok, insentif, tunjangan, serta manfaat lain yang diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Kompensasi kerja dapat dikategorikan ke dalam dua jenis utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial (Robbins & Judge, 2021).

- a. Kompensasi Finansial mencakup gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan kesehatan, asuransi, dan dana pensiun. Kompensasi ini bersifat langsung dan dapat dihitung dalam bentuk uang (Dessler, 2022).
- b. Kompensasi Non-Finansial meliputi pengakuan atas kinerja, fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang nyaman (Luthans, 2022). Bentuk kompensasi ini sering kali meningkatkan motivasi kerja meskipun tidak berkaitan langsung

dengan aspek finansial.

Menurut Noe et al. (2023), kompensasi memiliki beberapa fungsi utama dalam organisasi, di antaranya:

- a. Menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas – Perusahaan dengan sistem kompensasi yang kompetitif lebih mampu merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat.
- b. Meningkatkan motivasi dan kinerja – Kompensasi yang adil dan menarik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mereka lebih produktif.
- c. Meningkatkan kepuasan kerja – Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan.
- d. Menciptakan keseimbangan keuangan karyawan – Gaji dan tunjangan yang mencukupi dapat membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya dengan baik.

Beberapa faktor yang menentukan besarnya kompensasi dalam suatu perusahaan antara lain:

- a. Posisi dan tanggung jawab pekerjaan – Semakin tinggi tanggung jawab seseorang, semakin besar pula kompensasi yang diberikan (Milkovich et al., 2021).
- b. Kinerja karyawan – Perusahaan sering kali memberikan insentif atau bonus berdasarkan pencapaian kerja individu atau tim (Gomes, 2022).
- c. Kondisi ekonomi dan industri – Tingkat upah dalam suatu industri dan kondisi ekonomi global turut memengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan (Mondy & Martocchio, 2023).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Johnson et al. (2023) menemukan bahwa perusahaan dengan kebijakan kompensasi yang kompetitif cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, penelitian oleh Brown dan

Smith (2022) menunjukkan bahwa kurangnya sistem kompensasi yang baik dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, yang berujung pada rendahnya motivasi dan peningkatan turnover karyawan. Agar kompensasi dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dan karyawan, perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat. Menurut Dessler (2022), beberapa strategi yang dapat dilakukan meliputi:

- a. Menyesuaikan kompensasi dengan kinerja karyawan secara objektif.
- b. Memberikan kombinasi kompensasi finansial dan non-finansial.
- c. Menyusun sistem kompensasi yang transparan dan adil.
- d. Menyesuaikan kompensasi dengan standar industri dan kondisi pasar tenaga kerja.

Dengan memahami konsep, fungsi, dan strategi kompensasi yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia serta meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

2.4.1 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk menilai efektivitas pemberian kompensasi kepada karyawan dalam suatu organisasi. Menurut beberapa ahli, kompensasi dapat diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan kepuasan karyawan terhadap imbalan yang diberikan. Berikut adalah beberapa indikator kompensasi menurut para ahli:

1. Gaji Pokok (*Base Salary*)

Menurut Dessler (2022), gaji pokok merupakan komponen utama dalam sistem kompensasi yang diberikan secara tetap kepada karyawan berdasarkan jabatan, tanggung jawab, dan tingkat keahlian mereka. Gaji pokok yang kompetitif dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan.

2. Insentif dan Bonus (*Incentives and Bonuses*)

Milkovich et al. (2021) menyatakan bahwa insentif dan bonus diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja individu maupun tim. Insentif ini dapat berupa tunjangan berbasis hasil kerja, komisi

penjualan, atau penghargaan produktivitas yang mendorong semangat kerja karyawan.

3. Tunjangan (*Allowances*)

Tunjangan merupakan tambahan kompensasi di luar gaji pokok yang diberikan untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Robbins dan Judge (2021) mengungkapkan bahwa tunjangan dapat berupa tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan perumahan, dan tunjangan keluarga.

4. Asuransi dan Jaminan Kesehatan (*Health and Insurance Benefits*)

Noe et al. (2023) menjelaskan bahwa pemberian asuransi kesehatan, jaminan sosial, dan dana pensiun merupakan indikator kompensasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Perusahaan yang menyediakan fasilitas kesehatan yang baik cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif dan loyal.

5. Kesempatan Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*) Armstrong dan Taylor (2022) menyatakan bahwa kompensasi tidak hanya dalam bentuk finansial, tetapi juga kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karier mereka. Program pelatihan, beasiswa, dan promosi jabatan menjadi indikator penting dalam memberikan kompensasi yang memotivasi.

6. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Menurut Luthans (2022), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan juga merupakan bagian dari kompensasi non-finansial. Perusahaan yang memberikan fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, serta fasilitas pendukung kesejahteraan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan memahami indikator-indikator kompensasi di atas, perusahaan dapat merancang strategi pemberian kompensasi yang lebih efektif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

2.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaannya, termasuk aspek-aspek seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2021), kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perasaan mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sementara itu, Luthans (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pribadi.

Menurut Herzberg dalam teori dua faktor (Herzberg, 2021), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kategori utama, yaitu faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan karier. Sementara itu, faktor higiene mencakup kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, serta gaji dan tunjangan. Selain teori Herzberg, Locke (2022) menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara ekspektasi dan kenyataan yang diterima karyawan dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2021) karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, memiliki komitmen yang tinggi, serta jarang mengalami stres kerja. Penelitian oleh Noe et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki turnover karyawan yang lebih rendah dan efektivitas organisasi yang lebih baik. Menurut Armstrong dan Taylor (2022), terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, di antaranya:

a. Peningkatan Kompensasi – Memberikan gaji dan tunjangan yang

kompetitif.

- b. Peningkatan Lingkungan Kerja – Menyediakan fasilitas kerja yang nyaman dan aman.
- c. Pengembangan Karier – Memberikan pelatihan dan kesempatan promosi.
- d. Kebijakan Fleksibilitas Kerja – Memberikan kebijakan fleksibel untuk mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Dengan memahami konsep kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta strategi peningkatan kepuasan kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung produktivitas karyawan.

2.5.1 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Spector (2023) meliputi:

1. Lingkungan Kerja – Kualitas lingkungan kerja, termasuk fasilitas, keamanan, dan kenyamanan.
2. Hubungan dengan Rekan Kerja – Interaksi sosial yang positif dengan kolega dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Kesempatan Pengembangan Karier – Peluang promosi dan pelatihan yang tersedia dalam perusahaan.
4. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*) – Sejauh mana pekerjaan memungkinkan karyawan untuk tetap menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka.

2.6. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini Putra & Sari (2021) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur" menggunakan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan dalam motivasi

dan kompensasi akan meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Rahmawati (2022) dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Industri Retail" menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Nugroho et al. (2021) dalam penelitian berjudul "Motivasi Kerja sebagai Determinan Kinerja Karyawan di Perusahaan Telekomunikasi" menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja karyawan, dengan motivasi intrinsik menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja.

Widodo & Anggraeni (2023) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Perbankan" menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Lestari (2021) dalam penelitian "Hubungan Antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Start-up" menggunakan metode analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik lebih dominan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti perusahaan start-up.

Fadillah & Hidayat (2022) dalam penelitiannya berjudul "Peran Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sektor Publik" menggunakan metode SEM-AMOS. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat dampak motivasi terhadap kinerja.

Prasetyo et al. (2023) dalam penelitian berjudul "Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa" menggunakan metode regresi linear. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, terutama dalam industri jasa yang bergantung pada kepuasan pelanggan dan kinerja individu.

Hanif & Setiawan (2021) dalam penelitiannya berjudul "Dampak Motivasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan di Pabrik Manufaktur" menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi motivasi dan kompensasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan, dengan kompensasi finansial sebagai faktor dominan.

Suryani (2022) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi dan Kinerja Karyawan" menggunakan metode SEM- PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berkontribusi dalam mempertahankan karyawan serta meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam industri yang memiliki tingkat turnover tinggi.

Wicaksono & Fitriani (2023) dalam penelitian "Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dalam Industri Kreatif" menggunakan metode analisis faktor. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa faktor motivasi memiliki korelasi tinggi dengan kinerja karyawan dalam industri kreatif, di mana kebebasan berekspresi dan penghargaan terhadap hasil kerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama dan Tahun | Judul | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|---------------------|---|-------------------------|---|
| 1 | Putra & Sari (2021) | Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur | Regresi Linear Berganda | Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| | | | | |
|---|---------------------------|--|-------------------|--|
| 2 | Rahmawati (2022) | Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Industri Retail | SEM-PLS | Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam aspek loyalitas kerja. |
| 3 | Nugroho et al. (2021) | Motivasi Kerja sebagai Determinan Kinerja Karyawan di Perusahaan Telekomunikasi | Regresi Berganda | Motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. |
| 4 | Widodo & Anggraeni (2023) | Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Perbankan | Regresi Berganda | Kompensasi memiliki pengaruh lebih besar dibanding kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. |
| 5 | Lestari (2021) | Hubungan Antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Start-up | Analisis Korelasi | Motivasi intrinsik lebih dominan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik. |
| 6 | Fadillah & Hidayat (2022) | Peran Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sektor Publik | SEM-AMOS | Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. |
| 7 | Prasetyo et al. (2023) | Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa | Regresi Linear | Kompensasi finansial yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. |
| 8 | Hanif & Setiawan (2021) | Dampak Motivasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan di Pabrik Manufaktur | Regresi Berganda | Kombinasi motivasi dan kompensasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. |

| | | | | |
|----|-----------------------------|--|-----------------|--|
| 9 | Suryani (2022) | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi dan Kinerja Karyawan | SEM-PLS | Kepuasan kerja dan kompensasi berkontribusi dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. |
| 10 | Wicaksono & Fitriani (2023) | Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dalam Industri Kreatif | Analisis Faktor | Faktor motivasi memiliki korelasi yang tinggi dengan kinerja karyawan dalam industri kreatif. |

2.7. Kerangka Pemikiran

Motivasi kerja merupakan faktor utama yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Menurut Putra dan Sari (2021), motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas kerja. Lestari (2021) juga menemukan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang baik akan memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi. Oleh karena itu, motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

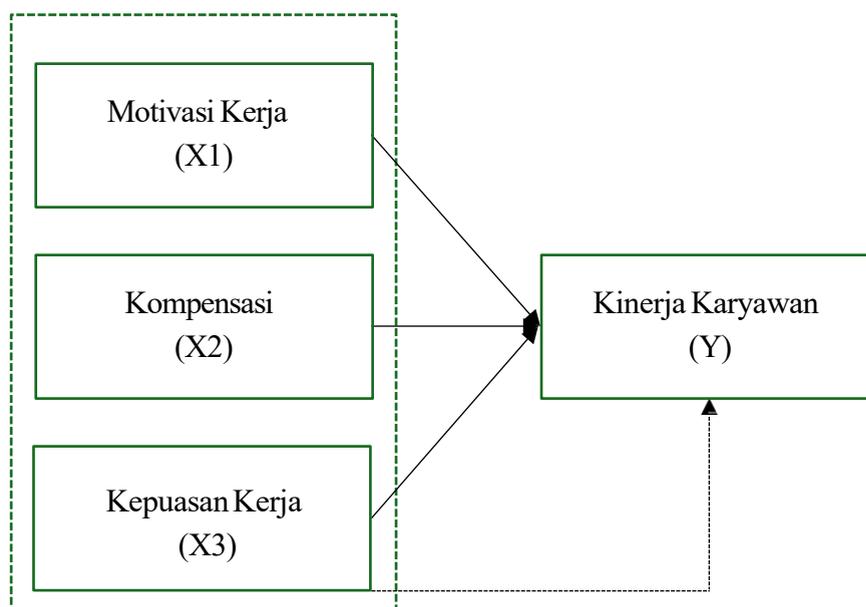
Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan serta mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Widodo dan Anggraeni (2023) menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor perbankan. Hanif dan Setiawan (2021) juga menemukan bahwa sistem kompensasi yang baik meningkatkan produktivitas karyawan di industri manufaktur. Dengan demikian, kompensasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Fadillah dan Hidayat (2022) menjelaskan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih loyal, memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, serta berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian organisasi. Prasetyo et al. (2023) juga menemukan bahwa

kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam aspek inovasi dan produktivitas kerja.

Secara simultan, motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Hanif dan Setiawan (2021) menemukan bahwa kombinasi antara kompensasi yang baik dan motivasi yang tinggi meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Suryani (2022) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran ini menggambarkan bagaimana motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, serta didukung oleh penelitian sebelumnya yang relevan. Jika Anda memerlukan tambahan visual seperti bagan, saya dapat menyusun diagram hubungan antar variabel.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.8. Hipotesis Penelitian

Berikut adalah hipotesis penelitian berdasarkan hubungan antar variabel:

H1: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.