

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian Bambang (2016) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan status financial reward, non financial reward, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada distribusi PT PLN (Persero) di Malang Jawa Timur, untuk mengetahui pengaruh financial reward terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja. untuk menentukan kepuasan kerja karyawan. . Imbalan finansial terhadap kepuasan kerja karyawan, dampak imbalan finansial terhadap kinerja karyawan, dampak imbalan non finansial terhadap kinerja karyawan, dan dampak kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan responden sebanyak 75 orang karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik inferensial dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel imbalan finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, imbalan non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, imbalan finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, imbalan non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Nugraha (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di Cargill Tropical Palm (ISK Lake View Estate) di Kalimantan Barat. Sampel penelitian ini meliputi 110 pekerja di lapangan Cargill Tropical Palm (ISK LakeView Estate) yang digunakan sebagai bahan analisis. Konsep kompensasi variabel terdiri dari tiga dimensi: kompensasi langsung, tidak langsung dan non finansial . Variabel kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kehandalan, pengetahuan dan kerjasama. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi, korelasi, dan spesifikasi. Data yang diperoleh diolah dengan SPSS Statistic 20.0 dan menghasilkan persamaan $Y = 24,662 + 0,543$ artinya untuk kenaikan gaji sebesar 24,662 maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,543.

Penelitian Shintiya & Hamdani (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pd.Bpr Bkk Blora” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sebenarnya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PD BPR BKK Blora. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yaitu seluruh populasi diwawancarai sebanyak 50 karyawan. Berdasarkan penelitian ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berarti: Semakin baik manajemen diterapkan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang dapat mengkomunikasikan ide kepada karyawan di tempat kerja,

memprioritaskan kemitraan dengan karyawan, serta memberdayakan dan melibatkan karyawan dalam pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam hal motivasi juga dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Batubara (2020) dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini didukung oleh hasil subtes yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan preskriptif (X) memiliki t-score lebih tinggi dari t-tabel ($2,748 > 1,691$) dengan nilai signifikansi 0,008 ($\text{sig} = 0,008 < 0,05$).

Penelitian Pahlawan (2020) berjudul” Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada PT Agung Toyota Bengkulu”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing PT Agung Toyota Bengkulu, baik secara parsial maupun simultan. Subjek penelitian ini adalah karyawan pemasaran yang bekerja di PT Agung Toyota Bengkulu, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 97 orang. Peneliti menggunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu observasi, angket, dan wawancara. Beberapa teknik analisis data yang digunakan meliputi pengujian instrumen, uji asumsi klasik, analisis tanggapan responden, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja

(X1), Suasana Kerja (X2), dan Kepemimpinan (X3) secara parsial maupun bersama-sama berdampak terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing PT Agung Toyota Bengkulu. Dalam uji regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 2868 + 0,221 (X_1) + 0,277 (X_2) + 0,231 (X_3)$.

Penelitian yang dilakukan Sinambela (2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktifitas Karyawan Di PT Astra International Tbk –Tso Kapuk”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Motivasi, pelatihan dan disiplin kerja hubungan dan pengaruhnya terhadap produktifitas karyawan PT Astra Internasional Tbk-Tso Kapuk. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah deskriptif korelasi untuk menggambarkan keterkaitan dan pengaruh dari Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin terhadap produktivitas karyawan di PT Astra Internasional Tbk-Tps Kapuk. Langkah-langkah yang diambil meliputi melakukan studi literatur untuk memperkaya pengetahuan, membuat kuesioner, mengumpulkan data primer dari instansi terkait dan data sekunder dari hasil penyebaran kuesioner, serta melakukan tabulasi data dan menganalisisnya menggunakan model regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS Versi 23. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 67 orang yang merupakan karyawan dari PT Astra Internasional Tbk-Tso. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Pelatihan, Motivasi, dan Disiplin berpengaruh terhadap produktivitas kinerja karyawan PT Astra Internasional Tbk-Tso dengan besaran yang berbeda, yaitu Motivasi sebesar 31,4%, Pelatihan sebesar 58,6%, dan Disiplin sebesar 22,6%. Oleh karena itu,

perusahaan perlu terus melakukan pelatihan terhadap karyawan agar produktivitasnya meningkat.

Kurnia (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja (gaji pokok, peluang kenaikan gaji, penghargaan atas hasil kerja karyawan, dan promosi jabatan) terhadap kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab). Populasi penelitian ini terdiri dari 73 karyawan di bagian produksi. Untuk mencapai tujuan tersebut, karyawan diundang untuk mengisi angket. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis kuantitatif menggunakan metode regresi linear sederhana. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Bukit Sanomas.

Penelitian Setyawibowo & Silvianita (2017) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PD BPR Bank Daerah GunungKidul”. Studi ini mengevaluasi keterkaitan antara dua faktor yaitu variabel independen atau bebas yang merupakan kepuasan kerja (X) dari teori Sutrisno dan variabel dependen atau terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dari teori Benardin di sebuah perusahaan perbankan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PD BPR Bank Daerah Gunungkidul dan seberapa tinggi kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis nilai jenjang, analisis deskriptif dan regresi. Berdasarkan hasil analisis nilai jenjang, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PD BPR Bank Daerah

Gunungkidul sangat tinggi dengan rata-rata persentase pencapaian masing-masing sebesar 77.8% dan 80.5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PD BPR Bank Daerah Gunungkidul. Kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja mencapai 14.5% dan sisanya, yaitu 85.5%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Uraian Teoritis

1. Kompensasi

a. Teori Tentang Kompensasi

Kompensasi bukanlah hal yang sederhana, namun begitu kompleks sehingga setiap organisasi pasti memiliki kriteria untuk menentukan kompensasi yang sesuai. Kompensasi mengambil bentuk kompensasi finansial atau non-finansial yang diterima karyawan untuk layanan yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah setiap penghasilan berupa uang atau barang yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan 2016:118).

Sedangkan menurut Handoko (2018:115) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Garry Dessier yang dikutip oleh Yuniarsih dan Suwatno (2014:125) Pengertian kompensasi adalah segala bentuk kompensasi atau pengakuan yang diberikan oleh organisasi kepada personel sebagai pengakuan atas kontribusinya pada organisasi. Agar pelaksanaan program reward menjadi baik dan efektif maka strategi reward harus mengikuti azas-azas kompensasi (Hasibuan, 2010:121-122).

a. Azas adil

Jumlah kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan kinerja karyawan, sifat pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab dan posisi, serta memenuhi persyaratan konsistensi internal.

b. Azas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi persyaratan tingkat standar yang ideal. Skala yang sesuai, yaitu. relatif, dan besarnya kompensasi ditentukan berdasarkan batas upah minimum pemerintah dan persetujuan eksternal.

b. Tujuan Kompensasi

Tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil menjamin keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memastikan bahwa pekerjaan yang lebih menuntut dan membutuhkan kualifikasi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi akan dihargai lebih tinggi, sementara keadilan eksternal memastikan bahwa pekerjaan dibayar dengan adil dibandingkan dengan pekerjaan serupa di pasar tenaga kerja (Wibowo, 2007:136).

Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut Wether & Devis dalam (Wibowo, 2007:135) :

- a. Mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Kompensasi perlu diatur dengan nilai yang cukup tinggi untuk dapat menarik calon pelamar yang berkualitas.

- b. Menjaga karyawan yang ada. Karyawan dapat meninggalkan organisasi jika tingkat kompensasi tidak sebanding dengan organisasi lain, sehingga dapat meningkatkan perputaran tenaga kerja.
- c. Menjaga keadilan. Manajemen kompensasi berusaha dengan keras untuk menjaga keadilan internal dan eksternal.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan. Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan berlaku sebagai insentif untuk perilaku di masa depan.
- e. Mengontrol biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi mempertahankan dan memelihara pekerja pada biaya yang wajar.
- f. Menjalankan peraturan upah dan gaji yang baik dengan mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan kebutuhan pekerja.
- g. Meningkatkan pemahaman. Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja.
- h. Efisiensi administratif selanjutnya. Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Handoko (2018:158) berpendapat bahwa kompensasi bukanlah aturan, tetapi panduan untuk optimalisasi upah. Untuk mencapai tujuan ini, departemen kompensasi harus mengevaluasi setiap jenis pekerjaan, melakukan survei gaji,

menetapkan harga untuk setiap pekerjaan, dan menentukan tingkat kompensasi yang sesuai untuk setiap jenis pekerjaan.

c. Bentuk Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2015:85), ada dua bentuk kompensasi, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

a. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran tunai untuk pekerjaan yang dilakukan atau pembayaran tunai yang biasanya dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam, harian, atau setengah hari. Gaji adalah uang yang dibayarkan setiap bulan kepada karyawan untuk layanan yang diberikan.

b. Benefit

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung atau untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.

d. Indikator Kompensasi

Indikator Kompensasi menurut Badriyah, 2015:164 dalam (Heryanto, 2020) adalah:

1. Gaji/Upah

Balas jasa yang dibayar secara berkala bagi karyawan tetap dengan jaminan yang jelas.

2. Insentif

Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan tertentu yang berkinerja lebih baik dari biasanya, tujuan pemberian insentif adalah untuk mendorong

karyawan agar lebih bersemangat sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Bonus

jika tujuan terlampaui, hadiah dibayarkan untuk hasil pekerjaan yang dilakukan, diterima tanpa kewajiban di masa depan, beberapa persen dari keuntungan dibagikan kepada penerima manfaat.

4. Fasilitas

Program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja.

5. Asuransi

Perjanjian antara dua belah pihak atau lebih dimana penanggung membuat perikatan kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi.

2. Kepemimpinan

a. Teori Tentang Kepimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap etos kerja, kepuasan kerja, kehidupan kerja dan terutama tingkat kinerja organisasi. Untuk mencapai semua hal tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan untuk membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2016:213) Kepemimpinan adalah proses bertindak yang dirancang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai hasil yang diharapkan. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu:

- a. Stephen P Robbins, mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
- b. Richard L. Daft, Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan.
- c. G. R. Ferry, Kepemimpinan adalah kegiatan yang membuat orang secara sukarela menyerang untuk tujuan bersama.
- d. Ricky W. Griffin, mengatakan bahwa pemimpin adalah individu yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekerasan: Manajer adalah orang yang diterima orang lain sebagai manajer.

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain sesuai dengan keinginan ketetapan demi tercapainya tujuan organisasi.

b. Macam Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan yang ada menurut (Sutrisno, 2016:222), yaitu:

1. *Gaya Persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan cara yang membangkitkan emosi, pemikiran, atau dengan kata lain dengan mengajak atau menggoda.
2. *Gaya refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. *Gaya partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya diorganisasi.
4. *Gaya inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. *Gaya investigative*, gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya.
6. *Gaya inspektif*, pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.
7. *Gaya motivative*, pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.
8. *Gaya naratif*, pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak berbicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang dia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
9. *Gaya edukatif*, pemimpin yang sukamelakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan Pendidikan dan keterampilan kepada bawahan.
10. *Gaya retrogresif*, pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya.

c. Indikator Kepemimpinan

Menurut Veitzhal Rivai (2018: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok

3. Motivasi

a. Teori Tentang Motivasi

Orang berbeda tidak hanya dalam kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu, tetapi juga dalam motivasi mereka untuk melakukannya. “Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan dan kelemahan motif yang ada. Motif adalah keadaan dalam diri seseorang (keadaan internal) yang mengarahkan, mengaktifkan, menggerakkan, dan menyelaraskan perilaku dengan tujuan” Koontz, 2019 dalam (Sinambela, 2019), Peran orang dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu dipahami motivasi seseorang untuk bekerja dalam suatu organisasi, karena motivasi ini menentukan perilaku orang-orang dalam bekerja, dengan kata lain perilaku mencerminkan motivasi yang paling sederhana

Adapun beberapa definisi motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut: Menurut Manalung (2015) mengatakan “Motivasi berarti sesuatu hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dengan demikian, motivasi juga dapat diartikan sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu”. Menurut Sarwoto (2016) mengatakan: Motivasi adalah proses mendorong bawahan untuk bekerja dengan cara yang tulus ingin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Menurut Hasibuan (2016) Motivasi adalah tentang bagaimana menumbuhkan semangat kerja bawahan agar mau bekerja keras dengan memberikan segala keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari ketiga pengertian motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kebutuhan

dan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan atas apa yang dibutuhkannya. Untuk memotivasi karyawan, pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan agar karyawan benar-benar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori Motivasi dibagi menjadi dua dorongan, yaitu:

1. Motivasi sebagai Dorongan Internal

Menurut Badeni (2013) dalam (Wijaya & Andreani, 2015) ada beberapa model atau teori tentang motivasi yang searah dengan pandangan bahwa motivasi sebagai dorongan dari dalam, yaitu:

1) Teori motivasi kebutuhan dari Abraham Maslow

Manusia dimotivasi untuk memuaskan kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan.

2) Teori X dan Y

Manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu jenis manusia yang termasuk jenis X dan Y. Masing-masing memiliki karakteristik tertentu:

a. Manusia jenis X:

Orang tipe ini tidak menyukai pekerjaan dan selalu ingin menghindari pekerjaan dan tanggung jawab jika memungkinkan. Mereka tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai atau mencapai tujuan.

Tidak ada inisiatif, suka dipimpin. Dalam konteks teori kebutuhan, manusia tipe X dikatakan memiliki hirarki kebutuhan tingkat rendah.

b. Manusia jenis Y:

Orang tipe ini pada dasarnya pekerja keras, berinisiatif dan tidak suka dipimpin karena mereka memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Orang tipe Y memiliki kebutuhan yang tinggi .

3) *Three needs theory*

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi (Need for achievement) yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa (Need for power) yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi (Need for affiliation) yaitu kebutuhan untuk disukai dan mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

4) Teori Dua Faktor (Motivation-Hygiene-Theory)

Pekerjaan mengacu pada dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, mengkoordinasikan kegiatan, dll, yang disebut konten pekerjaan, dan aspek yang berhubungan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijakan perusahaan, karyawan dan pekerjaan. lingkungan yang disebut lingkungan kerja.

2. Motivasi Sebagai Dorongan Eksternal

Menurut Badeni (2013) dalam (Wijaya & Andreani, 2015) ada beberapa model motivasi yang semata-mata dipengaruhi oleh tuntutan kebutuhan yang bersifat internal tetapi dipengaruhi oleh apa yang dipelajari, sesuai dengan pandangan diatas meliputi:

1) Teori Harapan

Kemungkinan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan penghargaan bahwa tindakan tersebut akan menghasilkan keluaran tertentu, dan juga pada daya tarik dari keluaran tersebut.

Terdapat tiga faktor atau situasi yang mempengaruhi motivasi yaitu:

- a. Hubungan antara tingkat usaha dengan kinerja
- b. Hubungan antara kinerja dengan ganjaran
- c. Hubungan ganjaran dengan tujuan pribadi

2) Teori Keseimbangan atau Keadilan

Karyawan mengevaluasi input dan output pekerjaan dengan karyawan lain, lalu merespons untuk menghilangkan ketidakadilan.

3) Teori Penguatan

Faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan adalah hadiah yang akan diperoleh dari pelaksanaan tugas.

4) Teori Penepatan Tujuan

Tujuan khusus dan menantang dapat meningkatkan kinerja. Pekerjaan yang memotivasi adalah pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang moderat, jelas, dan diterima oleh pelaksana.

b. Tujuan Motivasi

Dalam suatu perusahaan, motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuannya adalah memberikan dorongan kerja agar pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien. Hal ini juga dapat menjaga dan meningkatkan semangat, moral, dan antusiasme kerja karena dianggap sebagai tugas yang menantang.

Dengan demikian, perusahaan bisa mendorong meningkatnya motivasi berprestasi di dalamnya, memicu timbulnya persaingan yang sehat antara anggota tim atau individu di dalam organisasi. Namun, tidak semua orang termotivasi oleh lingkungan kerja mereka. Fenomena ini dikenal sebagai motivasi ekstrinsik, sedangkan beberapa karyawan merasa termotivasi dari dalam hati mereka sendiri (motivasi instrinsik) tanpa adanya dorongan khusus dari lingkungan kerja.

c. Indikator Motivasi

Menurut Mangkunegara (2017:101) indikator dalam motivasi, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan akan makanan, minuman, perlindungan fisik, pernapasan dan seksualitas. Sehubungan dengan kebutuhan ini, manajer harus membayar pekerja dengan upah yang wajar .

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan untuk melindungi diri dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Terkait dengan kebutuhan tersebut, manajer harus menyediakan perawatan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun .

3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki

Kebutuhan untuk diterima dalam kelompok kerja, menjadi bagian, berhubungan dan merasa dicintai dan dicintai. Sehubungan dengan kebutuhan tersebut, pimpinan harus menerima keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.

4. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan untuk dihargai dan dihargai oleh orang lain. Dengan mengingat hal ini, manajer tidak boleh memperlakukan karyawannya dengan santai, tetapi mereka harus dihormati dan diberi penghargaan atas kinerja mereka.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi diri, mengemukakan gagasan, memberikan kritik dan mencapai sesuatu. Sehubungan dengan kebutuhan tersebut, manajer harus memberikan kesempatan kepada karyawan bawahannya untuk berkembang secara baik dan adil dalam perusahaan

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah faktor terpenting dalam suatu perusahaan, kepuasan kerja diukur dari bagaimana perusahaan memperlakukan setiap karyawannya. Menurut (Handoko, 2014:193), “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang nyaman atau tidak nyaman dimana karyawan memandang pekerjaannya”. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Keith

Davis, Wexley, dan Yuki dalam (Mangkunegara, 2018:117), “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.”. Dapat disimpulkan dari penjelasan diatas bahwa kepuasan kerja adalah merupakan suatu sikap dari seorang karyawan yang menggambarkan sikap terpenuhnya beberapa keinginan dan kebutuhan mereka melalui kegiatan kerja atau bekerja.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut (Mangkunegara, 2018) teori-teori kepuasan terdiri dari enam, yaitu:

1. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

Menurut teori ini, kepuasan atau ketidakpuasan seorang karyawan adalah hasil dari membandingkan kontribusinya sendiri dengan kontribusi dan hasil karyawan lain. Sehingga jika perbandingan tersebut terasa seimbang, maka karyawan tersebut merasa puas. Namun bila tidak seimbang, dapat timbul dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkannya dan sebaliknya, ketidakseimbangan yang menguntungkan pekerja lain yang dibandingkan.

2. Teori Perbedaan (Disrepancy Theory)

Menurut teori ini, karyawan merasa puas ketika apa yang diterimanya ternyata lebih besar dari yang diharapkan. Sebaliknya jika yang

diterima petugas lebih rendah dari yang diharapkan maka akan menimbulkan ketidakpuasan petugas.

3. *Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)*

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada apakah kebutuhan karyawan terpenuhi atau tidak. Karyawan senang ketika mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Semakin baik kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin bahagia dia. Sebaliknya, jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai merasa tidak puas.

4. *Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)*

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dilihat karyawan sebagai kelompok afinitas. Karyawan menggunakan peer group ini sebagai acuan dalam mengevaluasi diri dan lingkungannya. Oleh karena itu, karyawan puas ketika hasil kerja mereka memenuhi harapan dan kebutuhan kelompok pembanding .

5. *Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari sekelompok variabel yang berbeda, yaitu pemeliharaan dan motivasi. Ketidakpuasan mengacu pada kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor yang mencegah umpan balik negatif disebut pemeliharaan. Sebaliknya, kepuasan dicari melalui faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil

langsungnya, seperti sifat pekerjaan, prestasi di tempat kerja, peluang untuk maju, dan peluang untuk pengembangan diri dan pengakuan.

6. *Teori Pengharapan (Expectancy Theory)*

Menurut teori ini, semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka semakin puas seseorang, dan sebaliknya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

(Mangkunegara, 2018) mengemukakan bahwa ada dua factor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor pegawai, Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor Pekerjaan, Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interkasi social dan hubungan kerja.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Hasibuan (2012), mengemukakan indikator kepuasan kerja, antara lain:

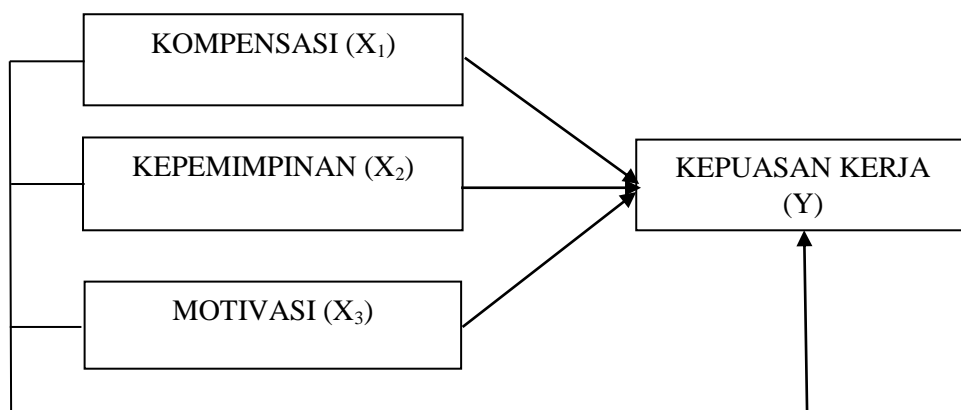
1. Menyenangi pekerjaannya, Seseorang yang sangat sadar akan tujuan yang ingin dicapai, mengapa ia memilih jalur ini dan bagaimana cara untuk mencapai tujuannya. Dia merasa senang melakukan pekerjaannya karena ia melakukannya dengan baik.
2. Mencintai pekerjaannya, Ia memberikan yang terbaik, dengan sepenuh hati dan usahanya untuk mencapai hasil yang terbaik dalam pekerjaannya. Para pekerja siap berkorban dalam situasi sulit, bahkan

dalam kondisi sakit dan sibuk. Dimanapun mereka berada, mereka selalu memikirkan pekerjaan mereka.

3. Moral Kerja, Ini adalah kesepakatan internal yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.
4. Kedisiplinan, Keadaan yang timbul melalui rangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai tersebut.
5. Prestasi kerja, Hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melakukan tugas yang diberikan kepadanya secara kompeten, jujur, dan tepat waktu.

C. Kerangka Konseptual

Setiap pekerja memiliki motivasi kerja, baik motivasi positif maupun negatif. Motivasi positif merujuk pada aspirasi untuk memenuhi keperluan yang memuaskan, sedangkan dorongan negatif berupa sanksi yang dapat memicu rasa takut pada pekerja. Efisiensi merupakan suatu kondisi yang wajib dipahami dan disampaikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil instansi terkait dengan visi yang diterapkan oleh organisasi serta memahami dampak positif dan negatif dari kebijakan yang diadopsi.



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diberikan peneliti yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diteliti (Sugiyono, 2015). Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual maka peneliti menciptakan hipotesis didalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu.

- 2) Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu.
- 3). Motivasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu.
- 4) Kompensasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu.