

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PUBLIK  
DI KOTA TANGERANG:  
BERBASIS PENDEKATAN HARD DAN SOFT**

**ACHMAD SUHAELY**

**A033212009**



**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

**PERFORMANCE ANALYSIS OF PUBLIC SERVICE  
EMPLOYEES IN THE CITY OF TANGERANG:  
BASED ON HARD AND SOFT APPROACH**

**ACHMAD SUHAELY**

**A033212009**



**GRADUATE PROGRAM  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
HASANUDDIN UNIVERSITY  
MAKASSAR  
2024**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PUBLIK  
DI KOTA TANGERANG:  
BERBASIS PENDEKATAN HARD DAN SOFT**

Disertasi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar doktor

Program Studi Doktor Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

ACHMAD SUHAELY

A033212009

Kepada

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**PERFORMANCE ANALYSIS OF PUBLIC SERVICE  
EMPLOYEES IN THE CITY OF TANGERANG:  
BASED ON HARD AND SOFT APPROACH**

Dissertation

As one of the requirements for achieving a doctoral degree

Management Doctoral Study Program

Prepared and submitted by

ACHMAD SUHAELY

A033212009

To

**GRADUATE PROGRAM  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
HASANUDDIN UNIVERSITY  
MAKASSAR**

**2024**

**LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI**

**ANALISIS KINEJA PEGAWAI PELAYANAN PUBLIK DI KOTA  
TANGERANG: BERBASIS PENDEKATAN HARD DAN SOFT**

Disusun dan diajukan oleh

**ACHMAD SUHAELY  
A033212009**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian Doktor pada 28 Juni 2024  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Pada  
Program Studi Doktor Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Mengesahkan:

Promotor



Prof. Dr. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si  
NIP 195603151992032001

Ko Promotor

Ko-Promotor

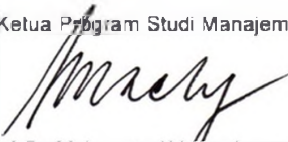


Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si  
NIP 195402051988101001



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si  
NIP 197106192000031001

Ketua Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T  
NIP 195204301988101001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si.,  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Achmad Suhaely  
No. Induk Mahasiswa : A033212009  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

**“ANALISIS KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PUBLIK DI KOTA TANGERANG: BERBASIS PENDEKATAN HARD DAN SOFT”**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengarnbilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan basil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini basil karya orang lain, mak a saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 28 Juni 2024



Achmad Suhaely  
NIM A033212009

## KATA PENGANTAR

Saya bersyukur bahwa disertasi ini akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan sukses dan disertasi ini dapat terampungkan atas bimbingan, diskusi dan arahan Prof. Dr. Nuraeni Kadir, M.Si, sebagai Promotor dan Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE, M.Si, sebagai co-promotor 1 serta Dr. Mursalim Nohong, SE, M.Si, sebagai co-promotor 2. Saya mengucapkan berlimpah terima kasih kepada mereka. Penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada bapak/ibu Kepala Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan penelitian di lapangan.

Kepada rekan dan saudara/i, saya mengucapkan terima kasih atas dukungan dan doa yang diberikan selama menempuh program pendidikan doktor. Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pimpinan Universitas Hasanuddin dan yang telah memfasilitasi saya menempuh program doktor serta para dosen dan rekan-rekan dalam tim penelitian.

Akhirnya, kepada kedua orang tua tercinta saya mengucapkan limpah terima kasih dan sembah sujud atas doa, pengorbanan dan memotivasi mereka selama saya menempuh pendidikan. Penghargaan yang besar juga saya sampaikan kepada istri tercinta dan seluruh keluarga atas motivasi dan dukungan yang tak ternilai.

Penulis,

Achmad Suhaely

## ABSTRAK

ACHMAD SUHAELY. *Analisis Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Kota Tangerang Berbasis Pendekatan Hard dan Soft* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan: mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan terhadap temuan penelitian tentang analisis kinerja pegawai pelayanan publik di Kota Tangerang berbasis pendekatan *hard* dan *soft*. Tipe penelitian ini bersifat eksplanatori, yaitu bentuk penelitian yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel independen yang terdiri atas kompensasi, pengembangan pegawai, dan gaya kepemimpinan dengan variabel intervening yang terdiri atas kepuasan kerja, motivasi kerja, dan variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penghitungan rumus Slovin diperoleh sampel sebanyak 380 sampel. Model yang digunakan ialah *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan kausal antarvariabel yang terdapat dalam persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel motivasi dan kepuasan kerja. Adapun variabel gaya kepemimpinan menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu variabel tersebut tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kompensasi, pengembangan pegawai, gaya kepemimpinan





## ABSTRACT

ACHMAD SUHAELY. *An Analysis of Employees' Performance of Public Service in Tangerang City Based on Hard and Soft Approach* (supervised by Rahman Kadir and Mursalim Nohong)

This research aims to study, analyze, and provide input on research findings regarding the analysis of employees' performance of public service in Tangerang City based on hard and soft approaches. This research was an explanatory study, i.e. a form of research that explained the causal relationship between independent variables consisting of compensation, employee development, and leadership style and intervening variables consisting of job satisfaction, cheerful motivation, and the dependent variable, i.e. employees' performance. From the Slovin formula calculation the total sample for this research was 380 samples. The model used in this research was the Structural Equation Modeling (SEM) model to determine the causal relationship among latent variables contained in the structural equation. The results of this research show that the effect of compensation and employee development has a positive and significant effect on employees' performance either directly or through motivation and job satisfaction variables, while the leadership style variable shows different results where this variable does not have a significant impact on employees' performance in this research.

Keywords: compensation, employees' development, leadership style, job satisfaction, employees' motivation, performance



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	
<b>HALAMAN PENGANTAR</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	9
1.4.2. Manfaat Praktis .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Teori Pendekatan <i>Hard &amp; Soft</i> Manajemen Sumber Daya Manusia ...	11
2.1.2. <i>Teori New Public Management (NPW)</i> .....	16
2.1.3. Pelayanan Publik.....	18
2.1.4. Kompensasi .....	23
2.1.5. Pengembangan Pegawai .....	26
2.1.6. Gaya Kepemimpinan .....	32
2.1.7. Kepuasan Kerja.....	34
2.1.8. Motivasi Kerja.....	38
2.1.9. Kinerja Pegawai Pelayanan Publik .....	42
2.2. Tinjauan Empirik.....	45

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

<b>3.1.</b>	Kerangka Konseptual .....	49
<b>3.2.</b>	Hipotesis .....	52
<b>3.2.1.</b>	Kompensasi (hard approach) (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pelayanan publik.....	52
<b>3.2.2.</b>	Pengembangan pegawai (hard approach) (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pelayanan publik .....	52
<b>3.2.3.</b>	Gaya kepemimpinan (soft approach) (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pelayanan public .....	52
<b>3.2.4.</b>	Kompensasi (hard approach) (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (soft approach) (Z1).....	53
<b>3.2.5.</b>	Pengembangan pegawai (hard approach) (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (soft approach) (Z1) pegawai pelayanan public.....	53
<b>3.2.6.</b>	Gaya kepemimpinan (soft approach) (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (soft approach) (Z1) pegawai pelayanan public .....	54
<b>3.2.7.</b>	Kompensasi (hard approach) (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (soft approach) (Z2) pegawai pelayanan publik .....	54
<b>3.2.8.</b>	Pengembangan pegawai (hard approach) (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (soft approach) (Z2) pegawai pelayanan public	55
<b>3.2.9.</b>	Gaya kepemimpinan (soft approach) (X3) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (soft approach) (Z2) pegawai pelayanan publik .....	55
<b>3.2.10.</b>	Kepuasan kerja (soft approach) (Z1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pelayanan public .....	55
<b>3.2.11.</b>	Motivasi kerja (soft approach) (Z2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pelayanan public.....	56
<b>3.2.12.</b>	Kompensasi (hard approach) (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach) (Z1)....	56
<b>3.2.13.</b>	Pengembangan pegawai (hard approach) (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach) (Z1).....	57
<b>3.2.14.</b>	Gaya kepemimpinan (soft approach) (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach) (Z1) .....	57

3.2.15. Kompensasi (hard approach) (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach) (Z2). .....	58
3.2.16. Pengembangan pegawai (hard approach) (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (soft approach) (Z2) .....	58
3.2.17. Gaya kepemimpinan (soft approach) (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach) (Z2) .....	59

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Jenis dan Desain Penelitian .....	60
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	60
4.3. Populasi dan sampel .....	60
4.3.1. Populasi .....	60
4.3.2. Sampel .....	61
4.4. Variabel Penelitian .....	63
4.5. Pengujian Instrumen .....	63
4.5.1. Uji Validitas .....	63
4.5.2. Uji Reabilitas .....	64
4.6. Teknik Analisis Data .....	64
4.6.1. Analisis Model Struktur .....	64
4.6.2. Analisis Deskriptif .....	65
4.7. Definisi Operasional dan Instrumen Penelitian .....	65
4.7.1. Definisi Operasional .....	65
4.7.2. Instrumen Penelitian .....	67

#### **BAB V HASIL PENELITIAN**

5.1. Uji Validitas dan Reabilitas .....	69
5.1.1. Uji Validitas .....	69
5.1.2. Uji Reabilitas .....	71
5.2. Analisis Statistik Deskriptif .....	72
5.2.1. Kompensasi .....	72
5.2.2. Pengembangan Pegawai .....	75
5.2.3. Gaya Kepemimpinan .....	78
5.2.4. Kepuasan Kerja .....	81
5.2.5. Motivasi .....	84

5.2.6.	Kinerja .....	86
5.3.	Uji Kesesuaian Model.....	88
5.4.	Uji Hipotesis .....	90
5.5.	Uji Tidak Langsung .....	92

## **BAB VI PEMBAHASAN**

6.1.	Pengaruh kompensasi terhadap kerja .....	96
6.2.	Pengaruh pengembangan pegawai terhadap kerja .....	98
6.3.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kerja .....	100
6.4.	Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja .....	101
6.5.	Pengaruh pengembangan pegawai terhadap kepuasan kerja .....	104
6.6.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja .....	106
6.7.	Pengaruh kompensasi terhadap Motivasi .....	108
6.8.	Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap motivasi .....	111
6.9.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi .....	113
6.10.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja .....	115
6.11.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja .....	117
6.12.	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja .....	120
6.13.	Pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja melalui kepuasan kerja .....	121
6.14.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja .....	122
6.15.	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi .....	123
6.16.	Pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja melalui motivasi .....	123
6.17.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi .....	124

## **BAB VII PENUTUP**

7.1.	Kesimpulan .....	126
7.2.	Implikasi .....	130
7.3.	Batasan Penelitian .....	131
7.4.	Saran .....	131

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	133
-----------------------------	-----

<b>LAMPIRAN</b> .....	142
-----------------------	-----

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Faktor-Faktor Kinerja Menurut Beberapa Peneliti .....	44
Tabel 2.2.	Tabel Tinjauan Empiris .....	46
Tabel 4.1.	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Penelitian .....	66
Tabel 5.1.	Hasil Uji Validitas Pearson Correlation .....	69
Tabel 5.2.	Hasil Uji Reliabilitas.....	72
Tabel 5.3.	Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kompensasi .....	73
Tabel 5.4.	Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel pengembangan pegawai.....	76
Tabel 5.5.	Deskripsi tanggapan responden terhadap variable gaya kepemimpinan .....	79
Tabel 5.6.	Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja .....	82
Tabel 5.7.	Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel motivasi.....	84
Tabel 5.8.	Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kinerja .....	87
Tabel 5.9.	Goodness of Fit.....	89
Tabel 5.10.	Uji Kausalitas .....	91
Tabel 5.11.	Total Effect .....	92
Tabel 5.12.	Direct Effect.....	93
Tabel 5.13.	Indirect Effect .....	93
Tabel 6.1	Rekap Hasil Uji Hipotesis .....	95

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	51
Gambar 5.1 Hasil olah data SEM dengan AMOS.....	94

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Upaya peningkatan pengelolaan layanan publik di Indonesia yang menyentuh aspek ekonomi, sosial, politik, dan budaya, menjadikannya sebagai agenda kebijakan prioritas, yang dampaknya juga dirasakan dalam berbagai dimensi kehidupan. (Mardius, 2021). Sebelum masa reformasi, penilaian masyarakat terhadap kinerja pegawai pemerintah dalam memberikan layanan dianggap kurang memuaskan. Namun, setelah empat tahun reformasi, terungkap bahwa tidak ada perkembangan signifikan dalam kinerja birokrasi pemerintah. Pegawai pemerintah masih menunjukkan tingkat yang rendah dalam hal akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam menyelenggarakan layanan publik. (Rohayatin et al., 2017).

Pada masa kini, pelayanan publik tetap menjadi subjek diskusi yang hangat di berbagai forum dan kalangan. Bahkan, masyarakat secara terang-terangan menyatakan bahwa prosesnya masih rumit, menyulitkan mereka untuk mendapatkan akses terhadap layanan publik. Akibatnya, masyarakat enggan terlibat dalam urusan administratif. (Suryanegara, 2019).

Secara internasional, Indonesia belum menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam layanan publik. Meskipun secara keseluruhan terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, masih ada banyak area yang perlu diperbaiki untuk mencapai standar yang lebih tinggi. Berdasarkan laporan kualitas layanan publik di Tahun 2019, The Global Economy mencatat bahwa Indonesia menduduki urutan ke 82 dari 176 negara. Sementara itu, lima negara terbaik adalah Finlandia, Norwegia, Belanda, Swedia, dan Jerman. Indonesia masih tertinggal diantara negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Vietnam, dan Malaysia dalam hal pelayanan publik.

Secara keseluruhan, Human Capital merujuk pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki individu. Meskipun bersifat abstrak karena dimiliki oleh individu, Human Capital merupakan bagian



integral dari intellectual capital (aset tak berwujud) yang penting bagi perusahaan dan lembaga pemerintah dalam menjalankan kegiatan mereka.

Dalam konteks Human Capital Asset, jelas bahwa kontribusi sumber daya manusia memiliki nilai yang sangat penting sebagai aset yang tak tergantikan oleh yang lain. Ada banyak alasan mengapa manajemen sumber daya manusia menjadi krusial, karena ini melibatkan kepentingan pegawai sebagai aset utama. Pegawai juga merupakan individu yang mengalokasikan mayoritas jam harian mereka untuk aktivitas kerja dan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, kesuksesan atau kegagalan lembaga sangat bergantung pada sumber daya manusia itu sendiri.

Selain faktor-faktor pendukung, lembaga pemerintah juga diharapkan untuk dapat mengelola dan mempertahankan kinerja pegawai. Langkah-langkah yang diterapkan untuk mencapai tujuan ini termasuk menjalankan kebijakan yang tepat, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan kepada pegawai untuk berorientasi, terus berlatih, dan memotivasi mereka dalam bekerja (Nasution et al., 2022)..

Penggantian yang diberikan kepada karyawan dalam setiap organisasi, termasuk pemerintahan, menjadi elemen penting. Oleh karena itu, penggantian yang diterima oleh karyawan harus sejalan dengan kontribusi dan pencapaian mereka bagi organisasi, baik dalam bentuk gaji dan insentif, maupun dalam bentuk penghargaan dan pengakuan (Werther, 1996). Pasal 7 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa setiap Aparat Sipil Negara mempunyai hak mendapatkan kompensasi yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka emban. Gaji yang diterima harus mampu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan mereka (Nasution et al., 2022).

Namun, kompensasi yang diberikan pada pegawai tidak selalu mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas. Hal ini karena penentuan gaji tidak selalu didasarkan pada prestasi kerja, kompetensi, dan tanggung jawab jabatan masing-masing pegawai. Dugaan ini didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa faktor kompensasi berhubungan positif dengan kinerja, kepuasan, dan motivasi pegawai (Herman, 2020).

Selain kompensasi, pengembangan pegawai juga penting. Ini mencakup pelatihan, peningkatan karir, dan pertumbuhan organisasi untuk meningkatkan kinerja (Syahputra & Tanjung, 2020). Aspek lain yang perlu dipertimbangkan adalah kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam dinamika organisasi, dan pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nuralita & Nugraha, 2018).

Kepuasan kerja muncul ketika pegawai merasa pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dan harapan pribadi. Ini dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka (Wanggol et al., 2020). Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, dengan pemimpin yang efektif dapat memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Selain itu, pelayanan publik harus mencerminkan prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan pelayanan yang berkualitas. Pemerintah harus menyediakan informasi yang jelas, proses transparan, dan responsif terhadap keluhan masyarakat (Aisah, 2020). Dalam keseluruhan, aspek-aspek ini saling terkait dan berdampak pada kinerja organisasi pemerintahan dan pelayanan publik secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk memperhatikan dan memperbaiki setiap elemen ini untuk mencapai pelayanan publik yang berkualitas dan efektif.

Jika melihat perbandingan antara capaian penghargaan yang diperoleh oleh pemerintah kota Tangerang, baik pada level lokal, provinsi, maupun nasional yang bisa tercapai karena adanya pemberian kompensasi yang baik dan memadai untuk aparatur yang bekerja di lingkup pemerintah kota Tangerang.

Pada skala ini, faktanya pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kota Tangerang sudah dapat dikatakan baik, hanya saja disamping pencapaian penghargaan yang telah diperoleh ternyata masih terdapat pula keluhan-keluhan yang disampaikan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan. Misalnya pada tahun ini periode 1 Januari 2023 sampai dengan 25 Agustus 2023 telah diterima sekitar 11.803 laporan yang ditujukan untuk beberapa instansi. Terdapat 5 instansi dengan total penerimaan keluhan tertinggi, yakni ;

1. DISDUKCAPIL dengan 2.960 laporan yang didominasi oleh laporan kepengurusan Kartu Keluarga (KK).
2. DISKOMINFO dengan 1.032 laporan yang didominasi oleh laporan keluhan aplikasi TLive.
3. DISHUB dengan 913 laporan yang didominasi oleh laporan keluhan lampu PJU.
4. DPUPR dengan 682 laporan yang didominasi oleh laporan keluhan jalan rusak.
5. DISDIK dengan 612 laporan yang didominasi oleh laporan keluhan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

Penelitian Governance and Desentralization Survey/GDS (2002) mengidentifikasi tiga masalah utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik:

1. Diskriminasi yang berlebihan dalam pelayanan, yang dipengaruhi oleh pertemanan, kedekatan politik, faktor etnis, dan agama. Meskipun telah ada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 yang menetapkan pelayanan harus inklusif dan tidak diskriminatif, fenomena ini masih sering terjadi.
2. Tidak adanya kepastian biaya dan waktu pelayanan, yang sering diabaikan dan menyulitkan masyarakat dalam mengakses layanan publik. Hal ini menciptakan keraguan terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan layanan.
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif di beberapa instansi pemerintah daerah, yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui hubungan antarpegawai, manajemen konflik, dan kurangnya dukungan serta motivasi dari atasan.

Penyebab utama dari masalah-masalah ini adalah kinerja sumber daya manusia di dalam aparatur yang belum optimal. Faktor-faktor tersebut mencakup kompensasi dan pengembangan pegawai (hard approach), serta gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja (soft approach).

Pendekatan hard dan soft dalam manajemen sumber daya manusia menyoroti faktor-faktor yang berbeda, dengan kompensasi, pengembangan pegawai, dan gaya kepemimpinan menjadi variabel independen, sementara kepuasan kerja dan motivasi kerja menjadi variabel intervening, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

Penelitian ini menempatkan pegawai sektor publik, khususnya Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Tangerang, sebagai objek penelitian. Penelitian semacam ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks sektor publik, serta memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami hubungan antarvariabel dalam konteks tersebut.

Dengan demikian, penggabungan pendekatan hard dan soft dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang holistik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pelayanan publik di Kota Tangerang.

Penelitian ini menjadi relevan dalam konteks peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia dan memiliki dampak besar terhadap kehidupan masyarakat. Dengan merinci hubungan antarvariabel dalam manajemen SDM, pengembangan pegawai, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, diharapkan dapat dihasilkan rekomendasi kebijakan yang konkret dan solusi yang berkelanjutan untuk mengatasi tantangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Tangerang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, penelitian ini akan memfokuskan pada pengaruh dua kelompok variabel yang berbeda terhadap kinerja pegawai. Pertama, kelompok variabel yang termasuk dalam pendekatan hard, dan kedua, kelompok variabel yang termasuk dalam pendekatan soft. Variabel yang termasuk dalam pendekatan hard adalah kompensasi dan pengembangan pegawai, sementara yang termasuk dalam pendekatan soft adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Dalam penelitian ini, kompensasi dan pengembangan pegawai (pendekatan hard) serta gaya kepemimpinan (pendekatan soft) akan ditempatkan sebagai variabel exogenous, sedangkan kepuasan kerja dan motivasi kerja (faktor soft lainnya) akan ditempatkan sebagai variabel endogenous intervening.

Variabel exogenous diperkirakan akan berpengaruh terhadap variabel endogenous intervening dan variabel endogenous kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang dimaksud dalam konteks ini adalah kinerja individu pegawai dalam

penyelenggaraan pelayanan publik di lingkup pemerintah Kota Tangerang. Dengan format pemikiran seperti ini, masalah pokok penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi (hard approach) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik?
- 2) Apakah pengembangan pegawai (hard approach) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik?
- 3) Apakah gaya kepemimpinan (soft approach) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik?
- 4) Apakah kompensasi (hard approach) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik?
- 5) Apakah pengembangan pegawai (hard approach) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik?
- 6) Apakah gaya kepemimpinan (soft approach) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik?
- 7) Apakah kompensasi (hard approach) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik?
- 8) Apakah pengembangan pegawai (hard approach) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik?
- 9) Apakah gaya kepemimpinan (soft approach) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik?
- 10) Apakah kepuasan kerja (soft approach) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik?
- 11) Apakah motivasi kerja (soft approach) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik?
- 12) Apakah kompensasi (hard approach) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach)?
- 13) Apakah pengembangan pegawai (hard approach) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach)?
- 14) Apakah gaya kepemimpinan (soft approach) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach)?
- 15) Apakah kompensasi (hard approach) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach)?

- 16) Apakah pengembangan pegawai (hard approach) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach)?
- 17) Apakah gaya kepemimpinan (soft approach) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari masalah pokok di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh kompensasi (hard approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik.
- 2) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh pengembangan pegawai (hard approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik.
- 3) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan (soft approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik.
- 4) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh kompensasi (hard approach) terhadap kepuasan kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik.
- 5) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh pengembangan pegawai (hard approach) terhadap kepuasan kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik.
- 6) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan (soft approach) terhadap kepuasan kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik.
- 7) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh kompensasi (hard approach) terhadap motivasi kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik.
- 8) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh pengembangan pegawai (hard approach) terhadap motivasi kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik.

- 9) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan (soft approach) terhadap motivasi kerja (soft approach) pegawai pelayanan publik.
- 10) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja (soft approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik.
- 11) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja (soft approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik.
- 12) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh kompensasi (hard approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach).
- 13) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh pengembangan pegawai (hard approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach).
- 14) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan (soft approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui kepuasan kerja (soft approach).
- 15) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh kompensasi (hard approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach).
- 16) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh pengembangan pegawai (hard approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach).
- 17) Untuk mengkaji, menganalisis, dan memberikan masukan akan temuan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan (soft approach) terhadap kinerja pegawai pelayanan publik melalui motivasi kerja (soft approach).

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Kinerja pegawai merupakan permasalahan yang kompleks dan melibatkan banyak dimensi. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor lunak seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor keras seperti kebijakan kompensasi dan pengembangan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana variabel kompensasi, pengembangan pegawai, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai melalui variabel internal individu seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam pengambilan kebijakan yang lebih baik serta memperkaya konsep dan teori dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan memahami dinamika interaksi antara faktor-faktor keras dan lunak dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya. Ini akan membantu organisasi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan dan pengayaan literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks variabel kompensasi, pengembangan pegawai, gaya kepemimpinan, serta faktor individu seperti kepuasan dan motivasi kerja.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang berharga bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan fokus dan cakupan yang serupa, namun mungkin dengan kedalaman yang lebih besar dan cakupan yang lebih luas. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi titik awal atau referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan yang berguna bagi pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan terkait kompensasi, penempatan, dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, diharapkan



pemerintah daerah dapat lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik.

- b. Bagi individu pegawai, penelitian ini diharapkan dapat menginspirasi dalam membantu mereka memperkuat dan meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja. Dengan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diharapkan individu pegawai dapat mengidentifikasi potensi dan mengevaluasi diri mereka untuk meningkatkan kinerja diri sendiri. Hal ini akan membantu mereka berkinerja lebih baik dan mencapai potensi penuh mereka dalam lingkungan kerja.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Pendekatan *Hard & Soft* Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori pendekatan *hard* menitikberatkan pada aspek-aspek kuantitatif dan objektif dalam manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini lebih fokus pada struktur organisasi, sistem, prosedur, dan metrik kinerja yang dapat diukur secara empiris. Tujuan utama dari teori ini adalah mencapai efisiensi dan produktivitas tinggi dalam organisasi melalui penekanan pada peraturan, aturan, dan standar yang ketat. Manajemen berorientasi pada hasil dan tujuan, serta menggunakan analisis data untuk mengambil keputusan. Kebijakan sumber daya manusia dalam pendekatan ini sering berkaitan dengan manajemen kinerja, evaluasi kinerja, sistem insentif, dan struktur kompensasi yang jelas dan terukur.

Pendekatan *hard* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dianggap sebagai pendekatan yang lebih formal dan kaku, yang fokus pada peraturan dan prosedur yang terukur dan nyata. Pendekatan ini menekankan pemenuhan target kinerja yang spesifik dan dapat diukur, seperti peningkatan penjualan, produktivitas, atau pengurangan biaya. Menurut Legge (1995), model MSDM yang bersifat keras akhirnya menjadi fokus utama MSDM secara keseluruhan. MSDM difokuskan pada efektivitas manajemen pegawai secara menyeluruh dalam organisasi untuk membantu mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Semua tahapan mulai dari rekrutmen, pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan lain-lain, dianggap sebagai bagian integral dari strategi MSDM secara keseluruhan. Pendekatan *hard* sering kali melibatkan pengukuran kinerja pegawai secara ketat dan objektif, serta penerapan penghargaan atau sanksi sesuai dengan kinerja pegawai tersebut.

Teori pendekatan *soft* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) lebih menitikberatkan pada aspek kualitatif dan manusia dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini fokus pada kebutuhan, kepuasan, dan motivasi pegawai sebagai sumber daya kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen dalam pendekatan ini memperhatikan faktor-faktor psikologis, sosial,

dan budaya yang memengaruhi kinerja pegawai, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung bagi pegawai. Dalam pendekatan soft, manajemen lebih fleksibel dan adaptif, berusaha memahami serta mengakomodasi kebutuhan individu. Kebijakan sumber daya manusia dalam pendekatan ini sering berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan pegawai, dukungan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, dan komunikasi yang efektif.

Pada tahun 1989, perdebatan berkembang di kalangan para pakar mengenai model normatif MSDM, dipicu oleh publikasi yang disunting oleh John Storey berjudul "New Perspectives on Human Resource Management" (1989). Perdebatan ini terutama berfokus pada dua versi utama dari model normatif MSDM, yaitu versi hard dan soft.

Pendekatan hard dan soft memiliki pandangan yang berbeda dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Pendekatan hard lebih menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia dengan fokus pada pengukuran kinerja dan target yang spesifik, sedangkan pendekatan soft lebih menekankan pada aspek kualitatif sumber daya manusia seperti budaya organisasi, motivasi, dan pengembangan pegawai.

Dalam MSDM, pendekatan soft menekankan pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pengembangan pegawai, motivasi, dan budaya organisasi. Pendekatan ini lebih fleksibel dan terbuka, dengan penekanan pada kreativitas dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan soft juga melibatkan pengembangan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk mendorong pegawai mencapai potensi terbaik mereka.

Meskipun kedua pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, banyak organisasi kini lebih memilih pendekatan soft MSDM. Hal ini karena pendekatan ini dianggap lebih efektif dalam jangka panjang, menempatkan pegawai sebagai fokus utama dalam MSDM dan menekankan pentingnya pengembangan pegawai dan budaya organisasi yang positif. Pendekatan ini juga membantu membangun hubungan yang baik antara manajemen dan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa tidak ada organisasi yang secara eksklusif menerapkan hanya satu model (baik soft atau hard) dalam meningkatkan

kinerja sumber daya manusia organisasi. Beberapa peneliti juga menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat terwujud melalui gabungan pendekatan hard dan soft.

Dalam penelitian ini, akan digunakan kerangka pendekatan hard dan soft dalam MSDM untuk mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di bidang layanan publik.

### **2.1.2 Teori *New Public Management* (NPM)**

New Public Management (NPM) adalah sebuah sistem manajemen dalam administrasi publik yang mendesentralisasi penggunaan alat-alat manajemen modern seperti controlling, benchmarking, dan lean management (Denhardt, J.V., 2003). NPM mengartikan upaya privatisasi sebanyak mungkin aktivitas pemerintah dan dianggap sebagai pendekatan administrasi publik yang memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman dari dunia manajemen serta disiplin lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik dalam birokrasi modern.

NPM menekankan manajemen sektor publik yang berfokus pada kinerja, bukan hanya pada kebijakan. Penggunaan paradigma NPM membawa konsekuensi seperti tuntutan untuk mencapai efisiensi, pemangkasan biaya, dan peningkatan kompetisi tender. Ini menciptakan perubahan signifikan dalam manajemen sektor publik, mengubah model tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model yang lebih fleksibel dan responsif terhadap pasar. Perubahan ini telah memengaruhi peran pemerintah terutama dalam hubungannya dengan masyarakat (Mardiasmo, 2002:78).

Prinsip New Public Management (C. Hood, 1991) :

1. Lebih menekankan pada aspek manajemen daripada kebijakan.
2. Menerapkan standar yang jelas dan melakukan pengukuran terhadap kinerja yang tercapai.
3. Mengutamakan pengendalian terhadap hasil (output) daripada prosedur.
4. Memperkuat persaingan di dalam sektor pelayanan publik.
5. Mengadopsi pola-pola manajemen dari sektor swasta untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik.

6. Memecah organisasi menjadi unit-unit yang lebih kecil dalam sektor pelayanan publik.
7. Menekankan disiplin dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

Prinsip-prinsip dari NPM tersebut, meliputi:

1. Fokus pada profesionalisme manajerial untuk mengelola organisasi dengan lebih efektif.
2. Menerapkan standar yang jelas dan terukur terhadap kinerja organisasi, termasuk definisi tujuan, target, dan indikator keberhasilan.
3. Transisi dari kontrol input ke output dalam prosedur birokrasi, yang semuanya dinilai melalui indikator kinerja kuantitatif.
4. Perubahan dari sistem manajemen yang terpusat menjadi desentralisasi di unit-unit sektor publik.
6. Pendorongan kompetisi yang lebih besar dalam sektor publik, termasuk penghematan dana dan pencapaian standar tinggi melalui kontrak dan mekanisme serupa.
7. Mengadopsi praktik manajemen gaya swasta seperti kontrak kerja jangka pendek, pembuatan rencana korporat, dan pernyataan misi.
8. Menekankan pada pemangkasan, efisiensi, dan penggunaan yang lebih optimal dari sumber daya yang terbatas.

Secara umum New Public Management (NPM) memiliki ciri-ciri berikut:

1. Menerapkan kontrol yang bersifat kompetitif dengan memisahkan kekuasaan antara pemberi dana dan pelaksana tugas.
2. Memfokuskan pada efektivitas, efisiensi, dan kualitas dalam pelaksanaan tugas.
3. Memisahkan manajemen strategis dari manajemen operasional dalam penentuan kebijakan dan alokasi anggaran.
4. Perlakuan yang sama terhadap pelaksanaan order dari sektor swasta dan pemerintah.
5. Mendorong inovasi terarah sebagai bagian dari tugas pelaksanaan yang didukung oleh pendelegasian manajemen operasional.

Menurut C. Hood (1991) terdapat 7 karakteristik New Public Management, yaitu:

1. Manajemen profesional yang aktif terlibat; tanggung jawab manajemen pemerintahan diberikan kepada manajer profesional.
2. Standar dan pengukuran kinerja yang eksplisit; Adopsi standar dan metrik kinerja yang jelas.
3. Penekanan yang lebih besar pada kontrol hasil; Lebih fokus pada pengendalian hasil.
4. Pergeseran ke desentralisasi unit-unit di sektor publik; Pembagian tugas ke dalam unit-unit yang terpisah di sektor publik.
5. Peningkatan persaingan di sektor publik; Mendorong kompetisi yang lebih besar di sektor publik.
6. Penekanan pada gaya manajemen sektor privat; Mengutamakan praktik manajemen yang serupa dengan sektor swasta.
7. Menekankan pada disiplin dan penggunaan sumber daya yang efisien; Mengutamakan kedisiplinan dan penggunaan sumber daya yang hemat dalam sektor publik, untuk mencapai lebih banyak dengan sumber daya yang terbatas.

Pada dasarnya penerapan sistem NPM (New Public Management) yang di dasari pada desentralisasi mempunyai tujuh karakteristik, yaitu :

1. Penerapan manajemen profesional dalam sektor publik.
2. Penggunaan standar kinerja dan metrik kinerja yang jelas.
3. Fokus yang lebih besar pada pengendalian output dan hasil akhir.
4. Pemisahan unit-unit kerja di sektor publik.
5. Mendorong persaingan di sektor publik.
6. Penyelarasan praktik manajemen bisnis ke dalam sektor publik.
7. Menekankan pada disiplin dan penghematan dalam penggunaan sumber daya.

Menurut Ferlie, Ashbuerner, Filzgerald, dan Pettgrew dalam Keban (2004:25), New Public Management telah mengalami berbagai perubahan orientasi, termasuk:

1. Orientasi The Drive, yang menitikberatkan pada efisiensi dan pengukuran kinerja.
2. Orientasi Downsizing and Decentralization, yang menekankan pada penyederhanaan struktur, peningkatan fungsi, dan delegasi kekuasaan

kepada unit-unit yang lebih kecil untuk meningkatkan responsivitas dan ketepatan.

3. Orientasi in Search of Excellence, yang menekankan pada pencapaian kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi.
4. Orientasi Public Service, yang memprioritaskan kualitas, misi, dan nilai-nilai organisasi publik, serta memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan, dan partisipasi masyarakat. Orientasi ini juga menekankan pada pembelajaran sosial dalam pelayanan publik, evaluasi kinerja berkelanjutan, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas.

### 2.1.3 Pelayanan Publik

Pelayanan publik memegang peranan penting dalam bidang administrasi publik dan manajemen pemerintahan. Kajian teoritis mengenai pelayanan publik melibatkan berbagai konsep dan pendekatan yang bertujuan untuk memahami serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Berikut beberapa kajian teoritis yang relevan dalam konteks pelayanan publik:

#### a. Teori Birokrasi

Teori birokrasi yang diprakarsai oleh Max Weber (1864–1921) adalah salah satu konsep yang sering digunakan dalam mempelajari pelayanan publik. Teori ini menggambarkan pelayanan publik sebagai sebuah sistem birokrasi yang diatur oleh aturan-aturan dan prosedur yang jelas, serta hierarki yang ketat. Birokrasi dianggap sebagai pendekatan yang rasional dan efisien dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam praktiknya, birokrasi sering dianggap sebagai sesuatu yang kaku dan lambat dalam merespons kebutuhan masyarakat.

#### b. Teori Kepuasan

Pelanggan Teori kepuasan pelanggan menekankan pentingnya memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dalam memberikan pelayanan publik. Dalam konteks ini, pemerintah atau lembaga pelayanan publik dianggap sebagai penyedia layanan kepada pelanggan. Teori ini menekankan pentingnya pengukuran kepuasan pelanggan dan peningkatan kualitas pelayanan berdasarkan umpan balik pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan

diharapkan dapat meningkatkan citra pemerintah dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik.

c. Teori Manajemen

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu teori manajemen yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan dalam semua aspek operasional suatu organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, TQM menekankan pentingnya manajemen kualitas yang melibatkan seluruh organisasi dan seluruh pegawai. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data, analisis data, dan penerapan metode kualitas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional, yang pertama kali dikemukakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, menekankan peran penting pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan visi yang kuat, memberikan inspirasi, memberdayakan pegawai, dan mendorong inovasi dalam memberikan pelayanan publik. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan yang positif dan meningkatkan semangat kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

e. Teori Partisipasi Publik

Teori partisipasi publik menekankan pentingnya melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan pelayanan publik. Partisipasi publik dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti dialog publik, konsultasi, kelompok kerja, atau mekanisme partisipatif lainnya. Dengan melibatkan masyarakat, pemerintah dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan preferensi warga serta memastikan bahwa kebijakan dan program yang diimplementasikan lebih responsif terhadap kepentingan masyarakat yang dilayani. Partisipasi publik juga dapat meningkatkan legitimasi kebijakan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.



Teori ini mengakui bahwa masyarakat memiliki pengetahuan dan kepentingan yang beragam dalam konteks pelayanan publik. Dengan melibatkan masyarakat secara aktif, pemerintah dapat memperoleh perspektif yang lebih komprehensif dan dapat membangun dukungan serta kepercayaan masyarakat terhadap kebijakan dan program pelayanan publik.

f. Teori Kepercayaan dan Legitimasi

Teori kepercayaan dan legitimasi mengemukakan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah atau lembaga pelayanan publik merupakan faktor kunci dalam kualitas pelayanan publik. Kepercayaan dapat dibangun melalui transparansi, akuntabilitas, integritas, dan konsistensi dalam tindakan pemerintah. Sementara itu, legitimasi mengacu pada kesesuaian dan keadilan kebijakan dan tindakan pemerintah dalam pandangan masyarakat. Dalam konteks pelayanan publik, teori ini menekankan pentingnya memperoleh dan mempertahankan kepercayaan dan legitimasi masyarakat sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

g. Teori Jaringan dan Kolaborasi

Teori jaringan dan kolaborasi menggambarkan pelayanan publik sebagai hasil dari kerjasama antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat. Pendekatan ini menekankan pentingnya membangun hubungan kerjasama, saling ketergantungan, dan pertukaran informasi antara pemangku kepentingan. Dalam teori ini, keterlibatan aktif dan kolaborasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam pelayanan publik.

Dalam kajian teoritis tentang pelayanan publik, terdapat berbagai ahli dan peneliti yang memberikan sumbangsih penting. Beberapa ahli yang berkontribusi dalam bidang ini antara lain Max Weber dengan teori birokrasinya, Leonard White dengan konsep pelayanan publik, Philip Selznick dengan konsep kepemimpinan dan manajemen publik, Karl Weick dengan teori sensemaking dan manajemen kualitas total, serta Robert Behn dengan konsep performansi pelayanan publik.

Selain itu, terdapat pula kontribusi dari ahli-ahli lain seperti Frederick Taylor dalam konsep manajemen ilmiah, Chris Argyris dengan teori pembelajaran organisasional, dan Peter Drucker dengan pemikirannya tentang manajemen

publik dan pengukuran kinerja. Ahli-ahli seperti Charles Handy dan Edgar Schein juga memberikan pandangan penting tentang budaya organisasi dan perubahan dalam konteks pelayanan publik.

Penting untuk mencatat bahwa teori-teori ini memberikan kerangka kerja yang berharga dalam memahami pelayanan publik. Namun, implementasi dan aplikasi teori tersebut harus disesuaikan dengan konteks dan realitas yang spesifik dalam masing-masing negara atau organisasi (N. Kadir et al., 2023).

Indikator tentang pelayanan publik dapat digunakan untuk mengukur kualitas, efisiensi, dan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya beberapa contoh indikator yang umum digunakan:

1. Waktu Tunggu; Indikator ini mengukur lamanya waktu yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan. Misalnya, waktu tunggu dalam antrian, waktu respons terhadap pengaduan atau permintaan, atau waktu proses administrasi. Semakin singkat waktu tunggu, semakin baik pelayanan publik yang diberikan.
2. Responsif terhadap Permintaan; Indikator ini mengukur sejauh mana pemerintah atau lembaga pelayanan publik merespons permintaan dan pengaduan masyarakat. Ini dapat diukur dengan melihat waktu respons terhadap permintaan, tingkat tanggapan terhadap pengaduan, atau tingkat penyelesaian masalah dalam waktu yang tepat.
3. Kepuasan Pelanggan;. Ini dapat diukur melalui survei kepuasan pelanggan, umpan balik langsung dari masyarakat, atau tingkat keluhan atau pengaduan yang diterima. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi menunjukkan pelayanan publik yang berkualitas.
4. Aksesibilitas; Indikator ini mengukur sejauh mana pelayanan publik mudah diakses oleh masyarakat. Misalnya, jumlah lokasi atau kantor layanan yang tersedia, aksesibilitas fisik untuk penyandang disabilitas, aksesibilitas online melalui situs web atau aplikasi, atau tingkat aksesibilitas geografis bagi masyarakat yang tinggal di daerah terpencil.
5. Akuntabilitas dan Transparansi; Indikator ini mengukur sejauh mana pemerintah atau lembaga pelayanan publik menjalankan praktik akuntabilitas dan transparansi. Ini dapat diukur dengan melihat tingkat pelaporan keuangan

dan kinerja, tingkat pengungkapan informasi publik, atau tingkat partisipasi publik dalam pengambilan keputusan atau evaluasi pelayanan publik.

6. Kualitas Layanan; Indikator ini mengukur kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Ini dapat mencakup aspek-aspek seperti keakuratan informasi yang disediakan, kejelasan komunikasi, keramahan petugas pelayanan, kehandalan layanan, atau kepastian proses yang diikuti dalam memberikan pelayanan. Kualitas pelayanan yang tinggi dapat dilihat dari tingkat kepatuhan terhadap standar pelayanan yang ditetapkan.
7. Efisiensi dan Efektivitas; Indikator ini mengukur sejauh mana pelayanan publik diberikan dengan efisiensi dan efektivitas yang optimal. Ini dapat diukur melalui tingkat penggunaan sumber daya, tingkat produktivitas, penghematan biaya, atau pencapaian hasil yang diinginkan.
8. Tingkat Partisipasi Tingkat partisipasi publik dapat diukur dengan melihat jumlah dan keragaman partisipasi dalam dialog publik, forum konsultasi, atau mekanisme partisipatif lainnya. Tingkat partisipasi yang tinggi mencerminkan adanya keterlibatan aktif masyarakat dalam pembentukan kebijakan pelayanan publik.
9. Keberlanjutan Lingkungan; Indikator ini mengukur sejauh mana pelayanan publik memperhatikan keberlanjutan lingkungan. Keberlanjutan lingkungan menjadi semakin penting dalam menyediakan pelayanan publik yang berkelanjutan.
10. Tingkat Kepatuhan; Indikator ini mengukur sejauh mana pelayanan publik beroperasi sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku. Tingkat kepatuhan hukum dapat diukur melalui pemantauan dan evaluasi terhadap kepatuhan terhadap peraturan hukum, penghindaran tindakan korupsi, dan tingkat integritas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Penting untuk dicatat bahwa indikator-indikator ini dapat disesuaikan dengan konteks pelayanan publik yang spesifik dan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, dalam mengukur kualitas pelayanan publik, seringkali digunakan kombinasi dari beberapa indikator di atas untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang performa pelayanan publik yang diberikan.

Pelayanan publik memiliki urgensi yang sangat penting dalam konteks pemerintahan dan kehidupan masyarakat. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pelayanan publik sangat penting, antara lain;

**Kepuasan dan Kesejahteraan Masyarakat:** Pelayanan publik yang baik dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat. Dengan pelayanan yang efisien, responsif, dan berkualitas, kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dengan baik. Hal ini berdampak positif pada kesejahteraan dan kehidupan sehari-hari masyarakat.

**Meningkatkan Kualitas Hidup:** Pelayanan publik yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup masyarakat. Misalnya, pelayanan kesehatan yang berkualitas dapat meningkatkan kesehatan dan harapan hidup, pelayanan pendidikan yang baik dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kesempatan kerja, dan pelayanan infrastruktur yang memadai dapat meningkatkan aksesibilitas dan mobilitas masyarakat.

**Keadilan dan Kesetaraan:** Pelayanan publik yang merata dan adil berperan penting dalam menciptakan kesetaraan dan mengurangi kesenjangan sosial. Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pelayanan yang dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa diskriminasi. Ini mencakup pelayanan bagi kelompok rentan dan marginal seperti anak-anak, penyandang disabilitas, orang tua, dan masyarakat miskin.

**Efisiensi dan Efektivitas Pemerintahan:** Pelayanan publik yang baik juga berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Dengan mengoptimalkan proses pelayanan, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan manajemen, pemerintah dapat menyediakan pelayanan secara efisien dan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan dengan baik.

**Menggalakkan Partisipasi dan Keterlibatan Masyarakat:** Pelayanan publik yang unggul dapat mendorong partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pembangunan. Dengan mengikutsertakan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pelayanan publik, warga dapat merasa memiliki dan turut bertanggung jawab terhadap kemajuan yang terjadi di lingkungan mereka.

**Membangun Keyakinan Publik:** Pelayanan publik yang transparan, dapat dipertanggungjawabkan, dan bermutu mampu membina keyakinan masyarakat terhadap pemerintah dan badan-badan publik. Keyakinan publik merupakan

elemen penting dalam menjaga stabilitas, menopang pembangunan yang berkelanjutan, dan mempertingkatkan legitimasi pemerintah.

Pengembangan Ekonomi dan Investasi: Pelayanan publik yang cemerlang juga berdampak pada pengembangan ekonomi dan penanaman modal. Layanan infrastruktur yang memadai, peraturan yang terang benderang, dan lingkungan usaha yang kondusif mampu menarik modal, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan menciptakan lapangan kerja baru.

Oleh karena itu, pentingnya pelayanan publik tidak hanya memengaruhi kualitas hidup masyarakat secara langsung, melainkan juga membawa implikasi yang luas dan mendalam pada perkembangan sosial, ekonomi, dan politik suatu negara. Pelayanan publik yang baik adalah fondasi kokoh bagi negara yang demokratis, transparan, dan adil.

Di samping itu, perubahan yang tengah terjadi dalam dunia saat ini, termasuk kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi, globalisasi, dan tuntutan yang semakin kompleks dari masyarakat, menegaskan urgensi akan pelayanan publik yang efektif dan tanggap. Dengan menyempurnakan pelayanan secara berkala, dapat dihadapi tantangan tersebut serta memastikan bahwa kebutuhan dan harapan masyarakat terpenuhi dengan layanan yang sesuai.

Pentingnya pelayanan publik juga dapat bervariasi di setiap negara, bergantung pada konteks sosial, politik, ekonomi, dan budaya yang ada. Karena itu, pemerintah dan lembaga terkait harus senantiasa melakukan evaluasi dan perbaikan pada pelayanan publik agar tetap relevan dan sesuai dengan perubahan konteks. Secara keseluruhan, pelayanan publik yang optimal adalah unsur penting dalam membentuk masyarakat yang inklusif, adil, dan berkelanjutan. Dengan memberikan pelayanan yang bermutu, pemerintah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, mempererat hubungan antara pemerintah dan warga, serta mendorong kemajuan yang berkelanjutan di semua sektor kehidupan.

Semua ini mencerminkan urgensi penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan, yang menjadi fokus utama pemerintah pada era ini, terutama dalam konteks reformasi dan penerapan prinsip otonomi daerah. Menurut Dwiyanto (2003), kinerja pelayanan publik menjadi elemen penting dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi otonomi daerah dan reformasi

pemerintahan. Semakin besar perhatian pemerintah terhadap tata kelola yang baik, semakin meningkat pula mutu pelayanan publik. Karena itu, bukanlah hal yang mengherankan jika kinerja pelayanan publik menjadi indikator utama dalam menilai pencapaian pemerintah kabupaten dan kota dalam mewujudkan tata kelola yang efektif.

#### **2.1.4 Kompensasi**

Salah satu elemen inti dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan kompensasi (Hidayah, 2021). Kompensasi didefinisikan sebagai segala bentuk imbalan, baik berupa uang maupun tidak, yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti atas layanan yang mereka berikan kepada organisasi.

Kompensasi merujuk pada penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk pengembalian atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Bentuk-bentuk kompensasi meliputi gaji, bonus, tunjangan, serta fasilitas dan layanan tambahan lainnya. Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, kompensasi dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas di dalam organisasi. Beberapa teori penting tentang kompensasi meliputi:

1. Teori Keadilan dalam Kompensasi: Teori ini menekankan bahwa karyawan menilai keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan antara kontribusi mereka terhadap organisasi dan penghargaan yang mereka terima, jika dibandingkan dengan kontribusi dan penghargaan yang diterima oleh karyawan lainnya. Teori ini berpendapat bahwa karyawan akan merasa puas dengan kompensasi mereka jika mereka merasa bahwa kompensasi tersebut adil dan setara dengan kontribusi yang mereka berikan.
2. Teori Motivasi dalam Kompensasi: Teori ini berpendapat bahwa imbalan atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan memengaruhi tingkat motivasi mereka. Kompensasi yang baik dan adil akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sementara kompensasi yang kurang memuaskan akan menurunkan motivasi dan kinerja mereka.
3. Teori Pengaruh Lingkungan Kerja dalam Kompensasi Teori ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja seperti budaya organisasi, suasana kerja, dan kebijakan manajemen akan mempengaruhi bagaimana pegawai menilai

kompensasi mereka. Jika lingkungan kerja positif dan mendukung, pegawai akan lebih menerima kompensasi yang mereka terima.

4. Teori Pengaruh Kompensasi dalam Retensi Pegawai Teori ini menunjukkan bahwa kompensasi yang baik dan adil dapat meningkatkan tingkat retensi pegawai. Pegawai yang puas dengan kompensasi mereka cenderung bertahan di organisasi dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain.
5. Teori Pilihan Rasional dalam Kompensasi; Teori ini mengemukakan bahwa pegawai akan memilih organisasi yang menawarkan kompensasi yang menarik. Organisasi harus bersaing dalam menawarkan kompensasi yang baik dan adil untuk menarik dan mempertahankan pegawai berkualitas.

Kajian teoritis tentang kompensasi dapat membantu organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan sistem kompensasi yang efektif dan efisien. Organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti keadilan, motivasi, lingkungan kerja, retensi, dan persaingan dalam menentukan kompensasi yang tepat untuk pegawai mereka.

Dalam merancang sistem kompensasi, organisasi harus memperhatikan beberapa faktor seperti jenis industri, ukuran organisasi, budaya organisasi, struktur organisasi, dan tingkat persaingan dalam industri tersebut. Selain itu, organisasi juga harus mempertimbangkan faktor internal seperti tujuan dan strategi bisnis, kebutuhan sumber daya manusia, dan anggaran organisasi.

Selain itu, organisasi juga harus mempertimbangkan berbagai jenis kompensasi yang dapat diberikan kepada pegawai, seperti gaji pokok, bonus, tunjangan, dan insentif. Pilihan jenis kompensasi harus disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi organisasi.

Secara keseluruhan, kajian teoritis tentang kompensasi dapat memberikan landasan yang kuat bagi organisasi dalam merancang sistem kompensasi yang efektif dan efisien. Organisasi harus memperhatikan berbagai faktor dan mempertimbangkan berbagai jenis kompensasi dalam merancang sistem kompensasi yang tepat. Dengan sistem kompensasi yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan retensi pegawai, yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnis mereka.

Di satu sisi, beberapa pakar berpendapat bahwa memberikan kompensasi yang memadai dan adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Menurut (Mary & Coulter., 2010), memberikan kompensasi yang sejalan dengan kontribusi dan kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Pakar lainnya seperti Milkovich dan Newman (2019) juga berpendapat bahwa memberikan insentif dan bonus berdasarkan kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Namun, di sisi lain, beberapa pakar berpendapat bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan tidak selalu linier atau sebab-akibat, karena ada faktor lain yang juga memengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Armstrong & Brown, 1998), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, dukungan manajemen, dan peluang pengembangan karir. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi juga harus memperhatikan faktor-faktor tersebut selain memberikan kompensasi yang memadai. Dalam konteks pemerintahan, beberapa ahli juga menekankan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan akuntabilitas dan integritas pegawai. Menurut (Sutanty et al., 2022), pemberian kompensasi yang adil dapat membantu mencegah praktik korupsi dan nepotisme, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Secara keseluruhan, pandangan para ahli tentang hubungan antara kompensasi dengan peningkatan kinerja pegawai beragam. Namun, sebagian besar ahli sepakat bahwa pemberian kompensasi yang memadai dan adil dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung motivasi dan kinerja pegawai, selama faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karir juga diperhatikan.

Penghargaan yang paling berdampak dalam aspek karier adalah penghargaan non-keuangan, sebagaimana disarankan oleh pandangan dari (Fahmi, 2022). Penghargaan yang terkait dengan pengembangan profesional karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja mereka, sebagaimana disampaikan dalam studi oleh (Amar et al., 2019). Penghargaan karier ini mencakup hal-hal seperti (a) menyediakan peluang pelatihan formal dan informal, (b) mendorong individu atau tim untuk mengambil



inisiatif baru di luar tugas rutin mereka, (c) memberikan lebih banyak otonomi kepada karyawan dalam tugas mereka, dan (d) memberi kesempatan bagi mereka untuk terlibat dalam program pelatihan eksternal, seminar, dan konferensi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nohong et al., (2024) mengidentifikasi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh, dan pertumbuhan pribadi sebagai bagian dari kompensasi non-finansial. Studi ini menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara elemen-elemen tersebut dengan kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian tentang kompensasi dalam konteks kepuasan, motivasi, dan kinerja perlu mempertimbangkan elemen-elemen dari kompensasi finansial seperti gaji, tunjangan, fasilitas, serta aspek non-finansial seperti penghargaan dan kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan formal dan informal, sebagaimana dijelaskan oleh (Sutrisno et al., 2022) dan (Herman et al., 2024).

#### **2.1.5 Pengembangan Pegawai**

Hendry, C., & Pettigrew (1990) menyatakan bahwa Resource-Based Theory menegaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan internal merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif. Teori Human Capital menegaskan bahwa organisasi perlu melindungi kompetensi inti dengan melakukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan (Lepak & Snell, 1999). Dalam kerangka Teori Human Capital, istilah lain yang sering digunakan adalah pengembangan sumber daya manusia, yang mencakup kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karier (McLagan, 1989).

Pengembangan pegawai merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai agar mereka dapat berkembang dan memberikan kontribusi maksimal dalam organisasi. Ini merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) karena berdampak positif pada kinerja organisasi dan kepuasan pegawai. Berikut adalah beberapa kajian teoritis tentang pengembangan pegawai.

Menurut Devanna et al. (1982), pengembangan pegawai adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Sementara menurut Armstrong (2017), pengembangan pegawai mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh

organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai guna mencapai tujuan organisasi.

Terdapat beberapa jenis pengembangan pegawai yang umumnya digunakan dalam manajemen SDM. Berikut adalah beberapa jenis pengembangan pegawai yang umumnya digunakan dalam organisasi.

a. Program Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan (training and development) merupakan metode yang sering digunakan dalam mengembangkan pegawai di organisasi. Program ini meliputi berbagai teknik, seperti pelatihan on-the-job, pelatihan off-the-job, mentoring, dan coaching. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar mereka dapat menghadapi perubahan dan tantangan organisasi.

b. Pendidikan dan Pemajuan

Pendidikan dan pemajuan (education and development) merujuk pada pendidikan formal, seperti program magister atau doktoral, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan analitis pegawai agar dapat memimpin dan mengambil keputusan yang tepat di dalam organisasi.

c. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (job rotation) merupakan metode pengembangan pegawai dengan memindahkan mereka dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi. Ini bertujuan untuk memperluas pemahaman pegawai tentang berbagai fungsi dan proses kerja di organisasi, serta mengembangkan keterampilan yang beragam.

d. Pembelajaran Berbasis Proyek

Pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) melibatkan pemberian tugas proyek kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan tertentu. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan analitis dan kreativitas pegawai, serta memperluas pemahaman mereka tentang aspek-aspek kerja yang beragam.

Terdapat beberapa strategi pengembangan pegawai yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai. Berikut adalah beberapa strategi pengembangan pegawai yang umumnya digunakan dalam organisasi, antara lain:

a. Analisis Kebutuhan Pengembangan Pegawai

Langkah pertama dalam pengembangan pegawai adalah menganalisis kebutuhan mereka. Ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja, wawancara, atau survei untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pegawai.

b. Penyusunan Rencana Pengembangan Pegawai

Setelah kebutuhan teridentifikasi, organisasi perlu merencanakan langkah-langkah untuk mengembangkan pegawai. Ini mencakup menetapkan tujuan pengembangan, memilih metode yang sesuai, menetapkan jadwal, dan menetapkan kriteria keberhasilan.

c. Evaluasi Proses Pengembangan Pegawai

Penting untuk terus mengevaluasi efektivitas program pengembangan pegawai. Ini bisa dilakukan melalui berbagai metode, seperti evaluasi kinerja, wawancara, atau survei kepuasan untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan tercapai dan perbaikan yang diperlukan dapat dilakukan.

Pengembangan pegawai memiliki banyak manfaat bagi organisasi dan pegawai. Berikut adalah beberapa manfaat pengembangan pegawai.

a. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Pengembangan pegawai dapat meningkatkan kinerja organisasi karena pegawai memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi.

b. Meningkatkan Kepuasan Pegawai

Pengembangan pegawai dapat meningkatkan kepuasan pegawai karena pegawai merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dalam organisasi.

c. Meningkatkan Keterlibatan Pegawai

Pengembangan pegawai dapat meningkatkan keterlibatan pegawai karena pegawai merasa memiliki tanggung jawab dan kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal dalam organisasi.

d. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Pengembangan pegawai dapat meningkatkan daya saing organisasi karena organisasi memiliki pegawai yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang lebih baik dalam mengatasi perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam pengembangan pegawai. Berikut adalah beberapa tantangan pengembangan pegawai yang umumnya dihadapi oleh organisasi.

a. Biaya

Pengembangan pegawai memerlukan biaya yang cukup besar untuk pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pegawai lainnya. Biaya tersebut seringkali menjadi kendala bagi organisasi dalam melakukan pengembangan pegawai.

b. Kurangnya Waktu

Pengembangan pegawai memerlukan waktu yang cukup lama untuk melaksanakan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pegawai lainnya. Kurangnya waktu yang tersedia seringkali menjadi kendala bagi organisasi dalam melakukan pengembangan pegawai.

c. Kurangnya Sumber Daya Manusia

Kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pengembangan pegawai seringkali menjadi kendala bagi organisasi dalam melakukan pengembangan pegawai.

d. Tidak Terintegrasi dengan Strategi Organisasi

Pengembangan pegawai seringkali tidak terintegrasi dengan strategi organisasi, sehingga tidak memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi.

Berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas pengembangan pegawai:

a. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Pegawai

Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai dengan melakukan analisis kebutuhan pengembangan pegawai. Dengan demikian, organisasi dapat menentukan jenis pengembangan pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. **Membuat Rencana Pengembangan Pegawai**

Organisasi perlu membuat rencana pengembangan pegawai yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Rencana pengembangan pegawai harus mencakup tujuan pengembangan pegawai, jenis pengembangan pegawai yang akan dilakukan, metode pengembangan pegawai yang akan digunakan, dan evaluasi pengembangan pegawai.
- c. **Menyediakan Sumber Daya yang Memadai**

Organisasi perlu menyediakan sumber daya yang memadai untuk pengembangan pegawai, seperti anggaran, waktu, dan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pengembangan pegawai.
- d. **Menyediakan Pelatihan dan Pendidikan yang Berkualitas**

Organisasi perlu menyediakan pelatihan dan pendidikan yang berkualitas untuk pegawai. Pelatihan dan pendidikan yang berkualitas dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- e. **Meningkatkan Keterlibatan Pegawai**

Organisasi perlu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengembangan pegawai. Keterlibatan pegawai dapat meningkatkan efektivitas pengembangan pegawai dan memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi.
- f. **Mengukur dan Mengevaluasi Efektivitas Pengembangan Pegawai**

Organisasi perlu mengukur dan mengevaluasi efektivitas pengembangan pegawai secara berkala. Dengan demikian, organisasi dapat mengetahui apakah pengembangan pegawai telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan dapat melakukan perbaikan jika diperlukan.

Pengembangan pegawai bukan hanya tanggung jawab organisasi, tetapi juga tanggung jawab pegawai untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan diri mereka sendiri. Dalam era digital saat ini, pegawai harus memiliki keterampilan digital yang memadai agar dapat bersaing di pasar kerja yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, pegawai perlu mengikuti pelatihan dan pendidikan yang berkualitas untuk meningkatkan keterampilan digital mereka.

Selain itu, organisasi perlu menciptakan budaya pengembangan pegawai yang kuat dan terus-menerus. Budaya pengembangan pegawai yang kuat dapat mendorong pegawai untuk terus meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, serta meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai. Organisasi juga dapat memberikan penghargaan dan insentif kepada pegawai yang telah berhasil dalam pengembangan diri mereka.

Dalam kaitannya dengan pengembangan pegawai, penting bagi organisasi untuk memperhatikan perbedaan individual pegawai. Setiap pegawai memiliki karakteristik, preferensi, dan gaya belajar yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pendekatan pengembangan pegawai dengan kebutuhan individu pegawai. Pendekatan yang cocok untuk satu pegawai mungkin tidak cocok untuk pegawai lainnya.

Terakhir, evaluasi pengembangan pegawai juga sangat penting. Organisasi perlu mengukur efektivitas pengembangan pegawai secara berkala dan mengevaluasi apakah tujuan pengembangan telah tercapai. Evaluasi pengembangan pegawai dapat memberikan masukan yang berharga untuk organisasi dalam meningkatkan pengembangan pegawai di masa depan.

Dalam kesimpulannya, pengembangan pegawai merupakan suatu proses penting yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai. Pengembangan pegawai memiliki banyak manfaat bagi organisasi dan pegawai, seperti meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan pegawai, meningkatkan keterlibatan pegawai, dan meningkatkan daya saing organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengatasi tantangan pengembangan pegawai dan melakukan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai merupakan suatu proses penting yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai. Pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan, pendidikan, mentoring, dan coaching. Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai dan membuat rencana pengembangan pegawai yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Pengembangan pegawai memiliki banyak manfaat bagi organisasi dan pegawai, seperti meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan pegawai, meningkatkan keterlibatan

pegawai, dan meningkatkan daya saing organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengatasi tantangan pengembangan pegawai dan melakukan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pengembangan pegawai.

### **2.1.6 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin memimpin, termasuk cara berkomunikasi, mengambil keputusan, dan memotivasi bawahannya. Kajian teoritis tentang gaya kepemimpinan telah berkembang sejak awal abad ke-20, dan menghasilkan beberapa teori penting yang masih digunakan dalam praktik manajemen hingga saat ini. Berikut adalah beberapa kajian teoritis tentang gaya kepemimpinan yang penting:

1. Teori Gaya Kepemimpinan Trait; Teori ini mengidentifikasi karakteristik pribadi tertentu yang membuat seseorang menjadi seorang pemimpin yang efektif. Karakteristik ini meliputi kepercayaan diri, visi, kreativitas, kemampuan berkomunikasi, integritas, dan keberanian. Teori ini dikritik karena tidak dapat menjelaskan bagaimana karakteristik ini berinteraksi dengan situasi dan konteks yang berbeda.
2. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional; Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahannya. Teori ini menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tepat untuk semua situasi, dan pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks dan situasi yang berbeda.
3. Teori Gaya Kepemimpinan Transaksional; Teori ini mengasumsikan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahannya berdasarkan pada transaksi. Pemimpin memberikan insentif dan penghargaan kepada bawahannya yang berhasil mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam teori ini, pemimpin tidak menciptakan visi atau menginspirasi bawahannya, tetapi memimpin dengan mengikuti aturan dan standar yang telah ditetapkan.
4. Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional; Teori ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus menciptakan visi dan menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin

transformatif memiliki kemampuan untuk memotivasi dan memimpin bawahannya melalui inspirasi, pengembangan pribadi, dan penciptaan visi bersama. Teori ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan perubahan yang signifikan dan memberikan dampak positif pada organisasi.

5. Teori Gaya Kepemimpinan Servant; Teori ini menekankan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah melayani bawahannya. Pemimpin servant memfokuskan perhatiannya pada kebutuhan dan kepentingan bawahannya, dan bertindak sebagai pelayan mereka. Dalam teori ini, pemimpin tidak hanya memimpin untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk membantu bawahannya tumbuh dan berkembang.
6. Teori Gaya Kepemimpinan Kharismatik; Teori ini menekankan bahwa pemimpin kharismatik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya melalui kepribadian dan kepemimpinan yang kharismatik. Pemimpin kharismatik mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat dengan bawahannya dan memimpin mereka melalui pengaruh pribadi dan inspirasi. Teori ini menunjukkan bahwa pemimpin kharismatik mampu menciptakan perubahan besar dalam organisasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
7. Teori Gaya Kepemimpinan Partisipatif; Teori ini menekankan pada partisipasi bawahannya dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan visi bersama. Pemimpin partisipatif mengajak bawahannya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, memberikan ide dan masukan mereka, dan memungkinkan mereka untuk berkontribusi pada keseluruhan proses. Dalam teori ini, pemimpin tidak hanya memimpin dengan memberikan perintah, tetapi juga berkolaborasi dengan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Kajian teoritis tentang gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang benar atau salah, dan bahwa pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan konteks yang berbeda. Namun, beberapa teori menekankan pada pentingnya menciptakan visi bersama, memotivasi bawahannya, dan memberikan pelayanan kepada mereka. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus mampu menggabungkan elemen-elemen yang berbeda dari berbagai teori ini untuk memimpin organisasi dengan sukses.



Selain itu, beberapa teori mengemukakan bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, seperti kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif, kemampuan untuk mendengarkan dengan empati, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan bawahannya.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan, beberapa teori juga menekankan pada pentingnya mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada calon pemimpin. Teori ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya lahir, tetapi juga dapat dibuat, dan bahwa organisasi harus mengembangkan program pengembangan kepemimpinan untuk memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin yang efektif di masa depan.

Kajian teoritis tentang gaya kepemimpinan juga menunjukkan bahwa penting bagi pemimpin untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Pemimpin harus dapat mengelola tim dengan efektif, mengambil keputusan yang tepat, dan memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin juga harus dapat menilai kekuatan dan kelemahan tim dan individu dalam tim, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, kajian teoritis tentang gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah suatu hal yang kompleks dan multifaset, dan bahwa tidak ada satu teori atau gaya kepemimpinan yang benar atau salah. Pemimpin yang efektif harus dapat menggabungkan elemen-elemen yang berbeda dari berbagai teori dan memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Pemimpin juga harus mampu mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada calon pemimpin untuk memastikan keberhasilan organisasi di masa depan.

### **2.1.7 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan tingkat absensi pegawai. Oleh karena itu, banyak ahli telah melakukan kajian teoritis mengenai kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Herzberg's Two-Factor Theory Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Menurut teori ini, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja yaitu faktor higienis (hygiene factors) dan faktor motivasi (motivational factors). Faktor higienis terdiri dari lingkungan kerja, kondisi kerja, gaji, jaminan kesehatan, dan hubungan dengan rekan kerja. Sementara itu, faktor motivasi terdiri dari pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan pengembangan, dan pertumbuhan karir. Menurut teori ini, kepuasan kerja tidak hanya tergantung pada faktor higienis, tetapi juga faktor motivasi.

Locke's Range of Affect Theory Teori ini dikemukakan oleh Edwin A. Locke (1976). Menurut teori ini, kepuasan kerja tergantung pada sejauh mana nilai-nilai yang diinginkan pegawai sesuai dengan nilai-nilai yang diperoleh dalam pekerjaan. Teori ini menganggap bahwa kepuasan kerja adalah respons afektif terhadap pencapaian atau ketidakmampuan untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan dalam pekerjaan.

Job Characteristics Model Teori ini dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1975). Menurut teori ini, ada lima karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai yaitu: keahlian, tugas yang bermakna, otonomi, umpan balik, dan tugas yang selesai. Teori ini juga menyarankan bahwa tugas yang dirancang untuk memaksimalkan karakteristik ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Social Information Processing Theory Teori ini dikemukakan oleh Salancik dan Pfeffer (1978). Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi pegawai tentang sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan sosial dan standar sosial. Teori ini juga menyarankan bahwa pengaruh sosial dapat mempengaruhi persepsi ini, sehingga hubungan dengan rekan kerja dan kelompok sosial lainnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Dispositional Approach Teori ini mengasumsikan bahwa kepuasan kerja tergantung pada sifat-sifat bawaan individu. Individu dengan sifat-sifat positif seperti kepercayaan diri, optimisme, dan otonomi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada individu dengan sifat negatif. Teori ini mengemukakan bahwa sifat individu memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan teori Herzberg, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Faktor higienis adalah faktor-faktor eksternal yang tidak langsung berkontribusi pada kepuasan kerja, namun jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Beberapa contoh faktor higienis antara lain gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, kebijakan organisasi, dan kondisi fisik tempat kerja. Sedangkan faktor motivator adalah faktor-faktor internal yang berkontribusi langsung pada kepuasan kerja, seperti pengakuan atas pekerjaan yang baik, kesempatan berkembang, tanggung jawab, dan prestasi kerja.

Teori lain yang juga terkait dengan kepuasan kerja adalah teori Adams tentang keadilan sosial (*social equity theory*). Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbandingan antara hasil yang didapat dengan kontribusi yang diberikan dalam lingkungan kerja. Jika individu merasa bahwa mereka diperlakukan dengan tidak adil dibandingkan dengan orang lain dalam lingkungan kerja, maka mereka akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Selain itu, teori Locke tentang ekspektasi (*expectancy theory*) juga relevan dalam konteks kepuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa individu akan merasa puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memiliki ekspektasi bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan menghasilkan imbalan yang diharapkan. Oleh karena itu, pengalaman yang diperoleh sebelumnya dan informasi tentang apa yang diharapkan dari pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Dalam kajian teoritis tentang kepuasan kerja, juga terdapat teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kecocokan antara individu dan pekerjaan yang diemban. Teori ini dikenal sebagai teori kecocokan pekerjaan (*person-job fit theory*). Menurut teori ini, individu akan merasa puas dengan pekerjaannya jika ada kesesuaian antara kemampuan dan minat mereka dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Terakhir, teori lain yang relevan dalam konteks kepuasan kerja adalah teori disonansi kognitif (*cognitive dissonance theory*). Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung mengalami disonansi kognitif ketika ada ketidakcocokan antara keyakinan atau nilai yang mereka miliki dengan tindakan atau perilaku yang dilakukan. Dalam konteks kepuasan kerja, individu dapat merasa tidak puas

dengan pekerjaan mereka jika ada ketidakcocokan antara nilai atau keyakinan yang mereka miliki dengan tugas atau tanggung jawab pekerjaan yang diemban.

Ada juga teori motivasi yang bisa menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi pegawai, seperti teori motivasi hirarki kebutuhan Abraham Maslow dan teori motivasi expectancy Victor Vroom.

Menurut teori motivasi hirarki kebutuhan Abraham Maslow, kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi pegawai. Maslow mengemukakan bahwa setiap individu memiliki lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Setelah kebutuhan pada satu tingkat terpenuhi, individu akan mencari kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Maslow berpendapat bahwa individu yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kebutuhan aktualisasi diri yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus mengembangkan diri dan bekerja dengan baik.

Sedangkan menurut teori motivasi expectancy Victor Vroom, kepuasan kerja dapat mempengaruhi harapan dan keyakinan pegawai terhadap hasil yang dicapai melalui kerja keras mereka. Vroom menyatakan bahwa motivasi untuk bekerja keras didasarkan pada tiga faktor, yaitu harapan (expectancy), instrumentalitas, dan valensi. Harapan adalah keyakinan bahwa kerja keras akan menghasilkan hasil yang diinginkan, instrumentalitas adalah keyakinan bahwa hasil yang dihasilkan akan membantu mencapai tujuan yang lebih besar, dan valensi adalah nilai atau pentingnya hasil yang dicapai. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, harapan dan keyakinan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan akan lebih besar, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

Mitchel & Lason (1987) telah menilai lebih dari 3000 studi tentang kepuasan kerja selama lebih dari 60 tahun dan berkesimpulan bahwa tidak ada Definisi universal tentang kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa Definisi kepuasan kerja sangat tergantung pada latar belakang, perspektif dan kondisi dimana definisi itu diajukan oleh seorang (Locke, 1976).

Dalam konteks kepuasan kerja, terdapat pula teori disonansi kognitif Festinger yang mengemukakan bahwa individu cenderung mencari konsistensi

antara keyakinan, nilai, dan tindakan mereka. Jika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, hal ini dapat menimbulkan disonansi kognitif antara keyakinan bahwa mereka seharusnya puas dengan pekerjaan mereka dan kenyataan bahwa mereka tidak puas. Untuk mengurangi disonansi kognitif ini, individu dapat mengubah keyakinan atau tindakan mereka, seperti mencari pekerjaan baru atau mencoba memperbaiki situasi di tempat kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang rendah dapat memicu perubahan positif pada keyakinan, nilai, dan tindakan individu untuk meningkatkan konsistensi dalam pikiran dan tindakan mereka.

### **2.1.8 Motivasi Kerja**

Istilah "motivasi" berasal dari bahasa Latin "movere," yang berarti "menggerakkan" (to move). Kata "motif" sering dikaitkan dengan sifat atau alat yang mampu menyebabkan pergerakan. Dalam konteks perilaku organisasi, motivasi dibahas dalam konteks dorongan untuk bekerja. Dalam hal ini, motivasi mengacu pada dorongan internal yang mendorong tingkat, arah, dan ketekunan upaya yang dilakukan dalam pekerjaan (Hannah et al., 2008).

Menurut Hannah et al. (2008), motivasi adalah proses yang dimulai dari adanya defisiensi fisiologis atau psikologis yang mendorong perilaku atau dorongan yang diarahkan pada tujuan atau insentif tertentu. Kunci untuk memahami motivasi terletak pada pemahaman dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Kebutuhan muncul ketika terjadi ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis, seperti saat tubuh kekurangan makanan atau air, atau ketika seseorang merasa kesepian tanpa teman atau sahabat. Dorongan atau motif kemudian muncul untuk mengurangi kebutuhan tersebut. Dorongan fisiologis dan psikologis mendorong individu untuk mencapai insentif yang diinginkan. Misalnya, kebutuhan akan makanan dan minuman memicu rasa lapar dan haus, sementara kebutuhan akan interaksi sosial menghasilkan dorongan untuk bersosialisasi. Pada akhirnya, insentif adalah segala sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan dorongan tersebut. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung mengembalikan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan mengurangi dorongan yang dirasakan. Mengonsumsi makanan, minuman, dan berinteraksi sosial adalah contoh dari insentif-insentif tersebut (Luthans, 2008).

Menurut Luthans (2008), dimensi dari proses motivasi mencakup filosofi dari teori motivasi. Teori motivasi terutama terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu Teori Kepuasan dan Teori Proses. Teori kepuasan menekankan pada faktor-faktor internal individu yang mempengaruhi, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku (Gibson, n.d.). Dalam konteks ini, teori kepuasan bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan khusus yang menjadi motivasi bagi individu. Di sisi lain, teori proses bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis bagaimana perilaku dipicu, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan (Gibson, Ivancevich, Donnally, 1997). Berikut adalah ringkasan beberapa teori motivasi.

Teori Hirarki Kebutuhan oleh Abraham Maslow telah menjadi salah satu teori motivasi yang paling terkenal dan dipelajari secara luas dalam bidang manajemen dan psikologi. Menurut Maslow, setiap individu memiliki lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal. Kebutuhan keamanan melibatkan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional, seperti keamanan finansial dan pekerjaan yang stabil. Kebutuhan sosial mencakup keinginan akan kasih sayang, persahabatan, dan keanggotaan dalam kelompok sosial. Kebutuhan penghargaan adalah keinginan akan pengakuan, prestasi, dan penghargaan dari orang lain. Terakhir, kebutuhan aktualisasi diri adalah keinginan untuk mencapai potensi penuh individu dan berkembang secara pribadi dan profesional.

Meskipun teori ini sangat terkenal, ada beberapa kritik terhadapnya. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa tidak semua individu mengalami kebutuhan tersebut secara berurutan, dan kebutuhan yang berbeda dapat menjadi prioritas bagi orang yang berbeda. Misalnya, beberapa orang mungkin lebih memprioritaskan kebutuhan akan penghargaan daripada kebutuhan sosial.

Namun demikian, teori Maslow masih memberikan wawasan berharga bagi organisasi dalam memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan mereka. Dengan memahami tingkat kebutuhan yang dialami oleh individu, organisasi dapat

merancang strategi kompensasi, pengembangan karir, dan manajemen karyawan yang lebih efektif untuk memotivasi dan memelihara karyawan mereka.

Teori Kebutuhan McClelland menyoroti tiga kebutuhan psikologis dasar yang menjadi landasan motivasi individu: kebutuhan pencapaian, kebutuhan dominasi, dan kebutuhan afiliasi.

Kebutuhan pencapaian menggambarkan keinginan individu untuk mencapai sukses, menyelesaikan tugas-tugas yang menantang, dan meraih prestasi. Orang yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi biasanya memiliki dorongan kuat untuk menetapkan tujuan ambisius, mengejar standar yang tinggi, dan menilai kesuksesan pribadi berdasarkan pencapaian yang mereka raih.

Kebutuhan dominasi melibatkan keinginan individu untuk mengendalikan, mempengaruhi, dan memimpin orang lain. Mereka yang memiliki kebutuhan dominasi yang tinggi cenderung ingin mengambil peran kepemimpinan, mengatur situasi, dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kebutuhan Afiliasi. Ini mengacu pada keinginan individu untuk membina hubungan sosial yang dekat dan memperoleh penerimaan dari orang lain. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung mencari kehangatan hubungan interpersonal, merasa nyaman dalam kelompok, dan menghindari konflik antarpribadi.

Meskipun setiap individu memiliki ketiga kebutuhan ini, kekuatan relatif dari setiap kebutuhan dapat bervariasi antarindividu. Sebagai contoh, seseorang mungkin memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang dominan, diikuti oleh kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan afiliasi.

McClelland percaya bahwa kebutuhan-kebutuhan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor bawaan dan pengalaman hidup sejak dini, dan cenderung tetap stabil sepanjang hidup individu. Untuk memahami motivasi individu dengan lebih baik, terutama dalam konteks kepemimpinan, penting bagi pemimpin untuk mengidentifikasi dan memahami kekuatan relatif dari tiga jenis kebutuhan ini pada setiap individu dalam tim atau organisasi mereka. Dengan memahami motivasi individu, pemimpin dapat merancang strategi motivasi yang lebih efektif dan memimpin dengan lebih baik.

Clayton Alderfer mengusulkan Teori ERG pada tahun 1969 sebagai revisi dari Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow. Teori ini membagi kategori Maslow menjadi tiga bagian: eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan. Bagian eksistensi menangani kebutuhan fisiologis dan material, termasuk kebutuhan keamanan. Keterkaitan mencakup kebutuhan akan hubungan interpersonal dan penghargaan eksternal. Sedangkan pertumbuhan menyangkut pengembangan pribadi, seperti kebutuhan akan penghargaan diri dan aktualisasi diri.

Teori ERG dilihat sebagai kontinum, berbeda dari pendekatan hirarkis Maslow. Alderfer membedakan antara kebutuhan episodik yang terkait dengan situasi tertentu, dan kebutuhan kronis yang berlangsung secara berkelanjutan. Teori ERG juga menganggap bahwa kebutuhan tetap ada bahkan jika sudah terpenuhi, seperti kebutuhan pertumbuhan yang dapat terus mendorong individu untuk berkembang.

Teori Desain Pekerjaan Hackman dan Oldham pada tahun 1980 menekankan pentingnya tugas itu sendiri dalam memotivasi karyawan. Mereka menyatakan bahwa lima dimensi inti pekerjaan, yaitu variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Meskipun berbagai teori ini mempertimbangkan motivasi individu, mereka memiliki perspektif yang berbeda tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan hubungannya dengan gaji serta karakteristik personal. Namun, semuanya setuju bahwa kebutuhan individu memengaruhi perilaku kerja karyawan. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengakomodasi beragam kebutuhan dan keinginan karyawan.

Model Temperamen Kongruen Motivasi Kerja menekankan bahwa individu dengan kepribadian yang berbeda mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Hal ini memperluas pandangan tentang motivasi kerja dengan mempertimbangkan pengaruh kepribadian individu.

Secara umum, motivasi kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik terkait dengan pemenuhan kebutuhan psikologis intrinsik, sementara motivasi ekstrinsik berkaitan dengan imbalan eksternal seperti gaji dan kondisi kerja.



Hubungan antara motivasi dan kinerja telah ditegaskan dalam literatur organisasi. Pembayaran gaji yang layak dan kesempatan untuk kemajuan di tempat kerja telah terbukti memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, penghargaan, dan pengakuan juga berkontribusi pada kinerja. Selain itu, imbalan intrinsik seperti kepuasan batin dan tantangan pekerjaan juga telah terbukti memengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks kreativitas.

### **2.1.9 Kinerja Pegawai Pelayanan Publik**

Penampilan merupakan aspek krusial dalam dunia kerja, baik dari perspektif individu maupun organisasi. Organisasi membutuhkan individu yang dapat memberikan kontribusi optimal untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan (Sonnentag, S., & Frese, 2002). Sementara itu, bagi individu, mencapai dan menyelesaikan tugas dengan baik dapat menjadi sumber kepuasan, motivasi, dan kebanggaan. Sebaliknya, kinerja yang kurang memuaskan atau gagal mencapai target dapat menimbulkan ketidakpuasan atau bahkan dianggap sebagai kegagalan pribadi. Apresiasi terhadap kinerja, terutama jika diakui oleh sesama di lingkungan kerja, seringkali diikuti dengan imbalan finansial dan keuntungan lainnya. Kinerja merupakan prasyarat utama, meskipun bukan satu-satunya faktor, untuk kemajuan karier dan kesuksesan di dunia kerja. Umumnya, individu yang memiliki kinerja tinggi memiliki peluang promosi dan karier yang lebih baik dalam sebuah organisasi daripada individu dengan kinerja rendah (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000).

Signifikansi kinerja individu telah diakui dalam sejumlah penelitian dan jurnal psikologi organisasi. Kinerja individu sering kali menjadi fokus utama dalam konteks ini. Hasil studi literatur dalam 20 tahun terakhir menunjukkan bahwa kinerja individu merupakan variabel yang sangat penting, baik sebagai hasil dari berbagai ukuran atau sebagai prediktor untuk berbagai fenomena (Sonnentag & Frese, 2002).

Meskipun pentingnya kinerja individu telah dikenali, upaya untuk mengklarifikasi konsep kinerja masih terbatas. Selama satu dekade terakhir, minat dalam mengembangkan definisi dan konsep kinerja telah meningkat, meskipun sebelumnya Campbell (1990) menggambarkan literatur tentang kinerja sebagai "padang pasir virtual". Campbell et al. (1993) mendefinisikan kinerja sebagai

pencapaian yang diharapkan oleh organisasi dari individu, dan bagaimana individu berhasil melakukannya. Mereka menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh tindakan itu sendiri, tetapi juga oleh proses evaluatif dan pertimbangan.

Bernardin dan Rusel (1993) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sementara itu, Higgins (1984) mengidentifikasi kinerja sebagai hasil kerja yang bisa dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, tanpa melanggar prinsip hukum, moral, atau etika.

Dari perspektif ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi kerja yang diperoleh oleh individu selama periode waktu tertentu, dibandingkan dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tanpa melanggar norma yang berlaku. Dalam evaluasi kinerja, bukan hanya faktor personal yang menjadi pertimbangan, tetapi juga pencapaian hasil secara umum (Bernardin & Rusel, 1993; Higgins, 1984).

Klasifikasi kinerja oleh Sonnentag & Frese (2002) mencakup kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu. Kinerja organisasi melibatkan evaluasi terhadap apakah organisasi telah mencapai tujuan, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, dan apakah kebijakan serta budayanya mendukung pencapaian kinerja yang diharapkan. Kinerja proses membahas apakah proses dalam organisasi memungkinkan pencapaian tujuan dan apakah proses tersebut dapat meningkatkan kemampuan dan menghasilkan output yang berkualitas. Sementara itu, kinerja individu menyoroti sejauh mana individu mencapai tujuan, menghadapi hambatan, memiliki kemampuan, dan memiliki motivasi dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.

Kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan perencanaan, pengetahuan tentang standar mutu kerja, produktivitas, dan keterampilan teknis. Selain itu, faktor-faktor seperti ketergantungan pada orang lain, kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan, kemampuan berkomunikasi, inisiatif, dan kemampuan untuk mengatur pekerjaan juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja individu.

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan umpan balik yang akurat terhadap kinerja seorang pegawai. Metode penilaian kinerja mencakup pendekatan berorientasi masa lalu dan berorientasi masa depan. Pendekatan berorientasi masa lalu memberikan umpan balik untuk perbaikan di masa depan, sementara pendekatan berorientasi masa depan berfokus pada evaluasi potensi dan penetapan tujuan ke depan. Teknik penilaian kinerja termasuk skala peringkat, daftar periksa, metode kejadian kritis, dan evaluasi diri sendiri.

Tentu saja, keberhasilan dalam menilai kinerja individu tidak hanya didasarkan pada faktor-faktor yang telah disebutkan. Ada juga faktor seperti kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, motivasi, kreativitas, kemampuan berkomunikasi, inisiatif, perencanaan, organisasi, dan faktor lain yang memengaruhi kinerja seorang pegawai. Oleh karena itu, penting untuk memperhitungkan berbagai aspek tersebut dalam mengevaluasi kinerja individu.

**Tabel 2.1. Faktor-Faktor Kinerja Menurut Beberapa Peneliti**

Rafianto, 1986	Mondy, Siharplin, Flipo, 1995	Furtwengler, 2002	Mitchell, 1978	Bernadin & Russel, 1993
1. Pengetahuan ttgpekerjaan, 2. Standar mutu. 3. Keterampilan 4. Kemampuan mengaturpekerjaan, 5. Kerjasama, 6. Komunikasi 7. Produktivitas/kuantitas pekerjaan 8. Ketergantungan pd orang lain 9. Kebijaksanaan 10. Kehadiran 11. Kepemimpinan	1. Standar waktu 2. Produktivitas 3. Standar biaya 4. Standar kualitas 5. Standar perilaku	1. Kecepatan 2. Kualitas 3. Layanan 4. Nilai 5. Keterampilan 6. Mental sukses 7. Terbuka utk berubah 8. Kreatifitas 9. Inisiatif 10. Perencanaan dan organisasi	1. Kualitas pekerjaan 2. Ketepatan waktu 3. Inisiatif 4. Kemampuan 5. Komunikasi 6. Hubungan interpersonal	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Inisiatif 5. Pengetahuan tt pekerjaan 6. Kreatifitas 7. Kepercayaan 8. Kerja sama 9. Kualitas pribadi

*Sumber : Diringkas dari uraian sebelumnya*

Penilaian kinerja membawa berbagai manfaat bagi individu dan organisasi, seperti: (1) meningkatkan kinerja; (2) menyesuaikan kompensasi; (3) membuat keputusan penempatan yang lebih baik; (4) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) merencanakan dan mengembangkan karir; (6) memperbaiki proses penempatan karyawan; (7) mengurangi ketidakakuratan informasi; (8) menghindari kesalahan dalam desain pekerjaan; (9) memastikan kesempatan kerja yang adil; (10) menghadapi tantangan eksternal; dan (11) memberikan umpan balik kepada sumber daya manusia (Bernardin & Rusel, 1993; Desler, 1997).

Motivasi kerja dari seorang pegawai juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerjanya (Gomez-Mejia, 1992; Ryan dan Deci, 2000, 1986; Osterloh dkk, 2002; Stella (1998; Manolopoulos, 2007). Selain itu, kepuasan kerja juga memengaruhi kinerja pegawai (Luthan, 2008; Kreitner dan Kinicki, 2001; Iffaldano & Muchinsky, 1985; Judge, et al., 2001; Harter et al., 2002).

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kompensasi, baik secara finansial maupun non-finansial (Newman dan Hodgetts, 1998; Desler, 2005; Lawler, 2000; Rivai & Sagala, 2009; Gupta & Shaw, 1998; Ferin & Dirks, 2003; Wiscombe, 2001; Adeoti & Isiaka, 2006). Selain kompensasi, pengembangan pegawai juga berperan dalam meningkatkan kinerja (Akintayo dan Babajide, 2005; Elsie Omolara Babajide, 2010; Armstrong, 2009; Steinmetz, 1990; Koehorst dan Verhoevon, 2002; Keep dan Mayhew, 1999; dan Huselid, 1995; Singh & Mohanty, 2012). Gaya kepemimpinan juga dapat memengaruhi kinerja pegawai (Wang, dkk, 2010; Paracha, dkk, 2012; Trottier, dkk, 2008; dan Webb, 2007).

## **2.2 Tinjauan Empirik**

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian di masa lalu tentang hubungan dan pengaruh pertimbangan remunerasi, pengembangan pegawai, dan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel internal yang terpisah serta semua variabel tersebut dengan kinerja pegawai. Mereka mencakup berbagai topik. Penelitian telah melihat hubungan antara kompensasi, pengembangan pegawai, dan gaya kepemimpinan serta faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan motivasi di tempat kerja. Itu juga melihat hubungan

antara faktor-faktor ini dan hal-hal seperti kinerja pegawai. Selain itu, terdapat penelitian yang melihat hubungan antara kinerja pegawai dengan faktor kepuasan kerja dan motivasi. Akibatnya, pola hubungan antar variabel penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian ini'. Identifikasi variabel yang secara umum sebanding dan substansi teoritis, bagaimanapun, dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian ini, membuatnya relevan. Tabel berikut memperlihatkan beberapa penelitian yang sejalan dengan penelitian ini.

**Tabel 2.2. Tabel Tinjauan Empiris**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	(Hasibuan & Afrizal, 2019)	Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan pengukuran terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional Kepulauan Bangka Belitung	Kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai	Terdapat pengaruh variabel kompetensi, lingkungan kerja, perasaan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, serta terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.
2.	(Yuliantari Dewi & Ardana, 2022)	Pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja pegawai PT. BPR Gianyar Partasedana	Kompensasi, motivasi, kinerja pegawai	Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
3.	(Khan, 2012)	Effect of Compensation on Motivating Employees in Public and Private Banks of Peshawar (BOK and UBL)	Kompensasi, motivasi	Terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi dengan motivasi kerja
4.	(Herman, 2020)	The effect of financial compensation, non-financial compensation and work flexibility on online motorcycle taxi driver performance with work satisfaction as intervening variabls on gojek in Makassar.	Finansial Kompensasi, non-financial kompensasi, work flexibility, work satisfaction	The results showed that financial compensation, non-financial compensation, and work flexibility through job satisfaction as moderation had a positive and significant effect on partner performance. The conclusion from the results of the study illustrates that the optimal compensation and work flexibility system will increase partner job satisfaction and will improve partner performance.

5.	(Murtani, 2019)	Pengaruh Pengembangan Pegawai Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT Bank Sumut Syariah Cabang Medan	Pengembangan pegawai, Fasilitas kerja, Kepuasan kerja	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan pegawai dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Medan.
6.	Erina Rulianti (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja	Pengembangan karir, kepuasan kerja, motivasi kerja	Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai PT. Tenma Indonesia.
7.	(Simeon, 2012)	Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices and Performance of Hotels in Kenya	Pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, penilaian kinerja, motivasi dan kinerja	Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi dan penilaian kinerja adalah prediktor terbaik terhadap motivasi. Pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja adalah prediktor terbaik terhadap kinerja.
8.	(Roni et al., 2019)	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Transformasional, gaya kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja Pegawai	Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja pegawai.
9.	(Dizgah et al., 2012)	Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector	Kepuasan kerja dan kinerja pegawai.	Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang bermakna antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
10.	(Afful-Broni, 2012)	Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons	Motivasi kerja dan kinerja	Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara motivasi kerja dan kinerja.

11.	(Putra & Mujiati, 2022)	The Effect of Compensation, Work Environment, and Work Motivation on Employee Productivity	Compensation, Employee Productivity, Work Environment, Work Motivation	Results show compensation, work environment, and work motivation partially have a positive and significant effect on the productivity of Norton Bali Computer & Smartphone employees.
12.	(Shah et al., 2012)	Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions	Job satisfaction, Reward and Recognition, Satisfaction with supervision, Work itself, Intrinsic motivation.	Results showed a significantly positive relationship between reward and recognition, satisfaction with supervision and the work itself, with job satisfaction as well as a very positive and significant relationship was also observed between job satisfaction and intrinsic motivation. Implications of the study for management and policymakers in the context of human resource practices are discussed. Limitations and guidelines for future research are also given.
13.	(Dong & Loang, 2023)	The Influence Of Salary Compensation On Employee Performance In Shengshitongda: A Qualitative Investigation	Salary Compensation, Employee Performance, Qualitative Investigation, Shengshitongda, Human Resource Management	The results of the study suggest that salary compensation is a crucial factor in employee motivation and performance, and a fair and transparent compensation system positively influences employee satisfaction and loyalty