

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam suatu organisasi. Organisasi perlu bersaing dan menawarkan nilai lebih untuk unggul dibandingkan organisasi lain. Sumber daya manusia membantu mencapai tujuan organisasi. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi menekankan pentingnya memperhatikan kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat krusial karena menentukan efektivitas organisasi dan mencerminkan keberhasilan manajer dalam mengelola perusahaan dan sumber daya manusia. Kinerja pegawai menjadi indikator keberhasilan organisasi. Jika kinerja pegawai tidak optimal dan tidak memenuhi tuntutan pekerjaan, organisasi akan kesulitan mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya bukan ditentukan lagi oleh sumber daya alamnya. semakin kuat pengetahuan (*knowledge*) dari sumber daya



manusia suatu perusahaan akan semakin kuat daya saing perusahaan tersebut. Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian, dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kasmir (2016) menyebutkan, Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan merupakan variabel penting yang diproyeksikan pencapaiannya oleh organisasi manapun. Jankingthong dan Rurkkhum (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan menjadi variabel penting dan telah dipelajari beberapa dekade. Noe dkk. (2010) menyatakan bahwa kinerja sangat penting bagi organisasi, oleh karena itu diperlukan suatu strategi yang tepat untuk mencapainya. dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, maka diperlukan suatu pemahaman faktor-faktor penentu kinerja karyawan. Adityawarman, Sanin, dan Sinaga (2015) menunjukkan bahwa beban kerja (*workload*) merupakan faktor penentu kinerja karyawan. Beban kerja ini berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang hendak diselesaikan karyawan.



Di sektor perbankan, seperti pada PT Bank BJB Tbk Cabang  
lakassar, optimalisasi kinerja karyawan sangat penting untuk

mencapai tujuan perusahaan, menjaga kualitas pelayanan, dan bersaing secara efektif di industri keuangan. Dalam hal ini, berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah kompensasi yang diterima dan beban kerja yang diberikan.

Kompensasi adalah elemen kunci yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Menurut Sinambela (2019) kompensasi adalah total dari semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi atas layanan yang mereka berikan kepada perusahaan. Tujuan akhir dari kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fauzan, 2022) membuktikan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja secara positif. Kompensasi yang memadai diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka. Namun, pada beberapa kasus, meskipun kompensasi sudah diupayakan agar kompetitif, kinerja karyawan mungkin tetap mengalami penurunan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah beban kerja yang berlebihan atau kurang proporsional. Beban kerja yang tinggi tanpa disertai dengan keseimbangan dapat menyebabkan stres dan kelelahan yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.



Selain kompensasi dan beban kerja, faktor kepuasan kerja ga dianggap memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang

dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menggambarkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan hasil terbaik. Kepuasan kerja dapat menjadi pemicu kinerja yang baik, bahkan di tengah beban kerja yang menantang.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh suatu Perusahaan untuk mencapai kepuasan nasabah adalah dengan meningkatkan pelayanan jasanya. Kualitas Pelayanan jasa perbankan tentunya sangat berkaitan dengan kinerja karyawan. Artinya karyawan bank yang memiliki kinerja yang baik, tentunya mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan kepuasan kepada nasabah. Kinerja karyawan dan kompensasi adalah dua aspek yang sangat saling terkait dan memainkan peran penting dalam keberhasilan operasional bank. Mengaitkan kompensasi langsung dengan kinerja dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Dengan menerapkan strategi kompensasi yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, bank dapat mendorong kinerja karyawan yang optimal, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan dan pertumbuhan bank secara keseluruhan.

Selain kompensasi, faktor beban kerja dan kepuasan kerja merupakan variabel yang dianggap penting dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan beban kerja di



kalangan karyawan bank adalah isu yang sering kali muncul dan dapat memengaruhi kinerja serta kesejahteraan karyawan. Banyak karyawan bank harus bekerja lebih dari jam kerja standar, terutama saat menghadapi akhir bulan atau akhir tahun ketika audit dan pelaporan keuangan harus diselesaikan. Jam kerja yang panjang dapat berdampak negatif pada keseimbangan kerja-hidup. Pengelolaan Manajemen perbankan perlu mengimplementasikan sistem manajemen beban kerja yang efektif untuk memastikan distribusi tugas yang adil dan realistis. Ini bisa melibatkan penilaian rutin dan penyesuaian beban kerja sesuai kebutuhan.

Beban kerja dapat mempengaruhi kinerja para pegawai. Menurut Munandar, (2014) beban kerja mengacu pada tugas - tugas yang diberikan kepada tenaga kerja atau karyawan untuk dilakukan pada periode tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi tenaga kerja. Hasil penelitian Aulia (2022) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja sangat dipengaruhi oleh efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Salah satu yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi karyawan perbankan adalah beban kerja. Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat mendukung kinerja organisasi secara optimal, sementara beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja. Beban kerja yang dikelola dengan

baik dapat mendukung kinerja yang optimal, sementara beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja.



Salah satu faktor yang dianggap dapat meningkatkan kinerja karyawan perbankan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, sehingga lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Kepuasan kerja meningkatkan produktivitas karena karyawan bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Tingkat kepuasan yang tinggi mengurangi tingkat *turnover*, menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Kepuasan kerja menciptakan suasana kerja yang positif, yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Karyawan yang puas cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, meningkatkan citra perusahaan dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan kerja merupakan investasi strategis yang signifikan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Manajemen Bank Bjb berkomitmen penuh melakukan pembenahan ke dalam dan ke luar sebagai salah satu strategi untuk membangun citra yang lebih baik dalam rangka program penyehatan dan perbaikan kinerja. Kinerja Perusahaan Bank dapat dilihat dari faktor pertumbuhan laba tahunan.



Gambar 1.1 Laba Tahun Berjalan Bank BJB 2019-2023



Sumber : Laporan Keuangan Bank BJB

Berdasarkan data diatas, dapat dihitung pertumbuhan laba tahunan, dimana tahun 2020 laba tumbuh sebesar 8,01%. Terjadi peningkatan pada tahun 2021, pertumbuhan laba sebesar 19.48%. Pada tahun 2022, pertumbuhan laba sedikit menurun menjadi 11.22%. Terjadi penurunan pada tahun 2023 sebesar -25.14%. Analisis tren Umum menunjukkan dari tahun 2019 hingga 2022, laba perusahaan menunjukkan tren meningkat secara konsisten. Peningkatan ini menunjukkan pertumbuhan yang positif dalam kinerja perusahaan. Tahun 2023 menunjukkan penurunan laba yang signifikan sebesar 25.14% dibandingkan tahun 2022.

Sementara itu Bank BJB Cabang Makassar selama tiga tahun (2021-2023) juga menunjukkan fluktuasi dalam kinerja keuangannya. Hal tersebut dapat dilihat pada table 1 berikut:



**Gambar 1.2. Laporan Keuangan Bank Bjb Cab. Makassar**



Sumber: Laporan keuangan Bank BJB cabang Makassar

Berdasarkan data laporan keuangan Bank BJB cabang Makassar, pada tahun 2021: Total laba tercatat sebesar 18.039. Ini adalah angka yang cukup rendah dibandingkan dengan tahun-tahun berikutnya. Kemungkinan tahun ini menjadi dasar bagi bank untuk melakukan strategi perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan laba di tahun-tahun mendatang. Pada tahun 2022, total laba meningkat signifikan menjadi 37.040. Peningkatan ini hampir dua kali lipat dari tahun 2021, menunjukkan keberhasilan strategi dan kebijakan bank dalam meningkatkan profitabilitas. Lonjakan ini bisa dipicu oleh peningkatan aktivitas pinjaman, efisiensi biaya, atau peningkatan dalam manajemen risiko kredit.

Total laba pada tahun 2023 sedikit menurun menjadi 31.667. Penurunan ini, meskipun masih lebih tinggi dibandingkan 2021, menunjukkan adanya tantangan pada tahun tersebut. Kemungkinan



ini disebabkan oleh kondisi ekonomi, persaingan pasar yang ketat, atau kebijakan internal yang berdampak pada profitabilitas.

Secara keseluruhan, kinerja PT Bank Bjb dari 2019 hingga 2022 menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dengan peningkatan laba yang konsisten setiap tahun. Namun, penurunan signifikan pada tahun 2023 menunjukkan adanya tantangan yang serius yang perlu diatasi. Perusahaan perlu melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi penyebab penurunan ini dan mengembangkan strategi untuk mengembalikan pertumbuhan laba di masa mendatang. Hal ini bisa melibatkan peninjauan ulang strategi bisnis, efisiensi operasional, dan penyesuaian terhadap kondisi pasar dan ekonomi yang berubah, termasuk evaluasi tentang kinerja SDM.

Berdasarkan Observasi awal, masalah beban kerja menjadi salah satu faktor yang menghambat kinerja pegawai di lingkup Bank Bjb Cabang Makassar. Faktanya, beban kerja yang dirasakan semakin besar sementara dari sisi penghasilan dirasakan tidak memadai dan tidak berimbang. Terkait dengan kompensasi yang tidak memadai, meskipun karyawan bekerja keras dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan perusahaan, mereka mungkin tidak mendapatkan pengakuan atau imbalan yang setara dengan kontribusi mereka. Hal ini bisa mencakup upah yang rendah, tunjangan yang minim, atau kurangnya insentif untuk kinerja yang baik. Selain itu, peneliti mengamati bahwa karyawan diberikan terlalu



banyak tanggung jawab atau beban kerja yang melebihi batas wajar, sehingga mereka harus bekerja lembur.

Faktanya bahwa kebijakan bank BJB Cabang Makassar terkait dengan kompensasi mengalami perubahan. Pada tahun-tahun sebelumnya kompensasi yang diterima karyawan BJB Cabang Makassar antara lain:

1. Gaji Pokok (perbulan)
2. Jaspro (Jasa Produksi) 1x Setahun
3. THR
4. Pakaian Dinas
5. IPK, Indeks Prestasi Kinerja (Per 3Wulan).

Kebijakan tersebut berubah sejak tahun 2023, dimana kompensasi dikurangi, karyawan tidak lagi menerima kompensasi berdasarkan IPK (indeks Prestasi Kinerja). Perubahan kebijakan kompensasi tersebut, kemungkinan besar didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, menyederhanakan sistem kompensasi, dan menyelaraskan dengan kondisi ekonomi serta regulasi yang ada. Namun, bank perlu memastikan bahwa kebijakan baru tetap mendukung kinerja karyawan dan mengelola dampak negatifnya melalui komunikasi yang transparan dan program pengembangan lainnya.

Harapan untuk mencapai target atau hasil kerja yang tinggi tanpa dukungan atau sumber daya yang memadai, dapat menciptakan kondisi kerja yang tidak sehat bagi karyawan. Dalam konteks ini



masalah beban kerja yang dirasakan tidak sebanding dengan penghasilan yang didapatkan yang dimana sangat berimbas pada penurunan kinerja, kehilangan bakat, dan ketidakpuasan karyawan yang akhirnya dapat berdampak negatif pada produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dianggap penting, khususnya bagi manajemen Bank Bjb Tbk Cabang Makassar untuk memastikan karyawan diberikan kompensasi yang adil dan sebanding dengan kontribusi mereka serta memperhatikan keseimbangan beban kerja dan kesejahteraan karyawan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Bjb Tbk cabang Makassar?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Bjb Tbk cabang Makassar?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang Makassar?
4. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang Makassar ?
5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Tbk cabang Makassar?
- . Apakah Kompensasi yang dimediasi Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang



Makassar ?

7. Apakah Beban Kerja yang dimediasi Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang Makassar ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Bank BJB Tbk cabang Makassar.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Bjb Tbk cabang Makassar.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Tbk cabang Makassar.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang Makassar.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang BJB Makassar.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi yang dimediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang Makassar.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Beban Kerja yang dimediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan Bank Bjb Tbk cabang Makassar



#### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi teoritis, praktis dan kebijakan :

##### 1. Manfaat Teoritis

- Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dengan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
- Penelitian ini dapat membantu dalam memahami bagaimana kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara kompensasi dan beban kerja dengan kinerja karyawan, memperkaya literatur tentang variabel mediasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia.
- Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan atau memodifikasi model konseptual yang ada mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

##### 2. Manfaat Praktis

- Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen Bank Bjb Tbk cabang Makassar dalam menentukan kebijakan kompensasi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.



- Temuan penelitian mengenai beban kerja yang mempengaruhi kinerja dapat membantu bank dalam merancang strategi untuk mengurangi beban kerja yang berlebihan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, manajemen Bank BJB Tbk cabang Makassar dapat mengimplementasikan program atau inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.
- Dengan mengoptimalkan kompensasi, mengelola beban kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja, Bank Bjb Tbk cabang Makassar dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang merupakan tujuan utama dari setiap organisasi.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap isi dari penelitian ini, maka penulisan ini dibagi ke dalam tujuh bab sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Berisi bagaimana latar belakang masalah yang terjadi sehingga diangkat menjadi objek penelitian. Dari latar belakang masalah tersebut dirumuskan suatu permasalahan yang akan diteliti, tujuan dan manfaat dari penelitian serta sistematika penulisan.



## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Membahas tentang landasan teori yang mendukung perumusan hipotesis dalam menganalisis hasil penelitian- penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan juga hipotesis sebagai pernyataan akurat yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

## **BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian**

Bab ini menguraikan hipotesis penelitian yang dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual.

## **BAB IV Metode Penelitian**

Membahas variabel penelitian, definisi optimal yang dapat memberikan deskripsi tentang variabel-variabel yang dapat digunakan dalam penelitian. jenis dan sumber data mendeskripsikan tentang jenis data dari variabel penelitian serta darimana data tersebut diperoleh, metode pengumpulan data dan menjelaskan prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian, metode analisis yang berisi instrument penelitian yang digunakan dalam melakukan pengujian hipotesis.

## **BAB V Hasil Penelitian**

Mendeskripsikan obyek penelitian dan menyajikan data- data deskripsi hasil analisis statistik yang telah dilakukan.

## **BAB VI Pembahasan**

Membahas hasil - hasil penelitian yang telah diteliti.

## **AB VII Penutup**

enguraikan tentang kesimpulan dan saran hasil penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bahasa Inggris dikenal sebagai "*Human Resource Management*" yang biasanya disingkat sebagai HRM (Arsyad, 2011). Manusia adalah komponen krusial dalam sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi. Namun, banyak kebijakan manajemen yang belum sepenuhnya menyadari pentingnya peran SDM (Herfan, 1999). Oleh karena itu, berdasarkan pemahaman tersebut, kebanyakan perusahaan masih kurang memperhatikan pentingnya SDM.

Pengelolaan SDM merupakan aspek krusial dalam proses pendidikan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan SDM harus dikerjakan dengan optimal untuk memenuhi kebutuhan yang berkaitan dengan tujuan individu, organisasi, ataupun lembaga. Selain itu, penerapan pengelolaan SDM yang efektif diharapkan dapat mengatasi masalah dan hambatan dalam kemampuan daya saing bangsa Indonesia.

Manajemen SDM bisa diartikan sebagai upaya dan proses untuk mengembangkan, memotivasi, serta menilai



seluruh SDM yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Definisi ini mencakup seleksi individu yang sesuai untuk posisi tertentu dalam organisasi, sesuai dengan prinsip "*the right man on the right place*", serta bagaimana mempertahankan dan mengembangkan kualifikasi tersebut dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, manajemen SDM merupakan proses berkelanjutan yang sejalan dengan pendidikan, sehingga perhatian terhadap SDM ini penting dan harus mendapatkan prioritas di dalam organisasi pendidikan.

Pengembangan SDM melibatkan pendidikan dan pelatihan untuk kemajuan dalam jabatan. Penting bagi organisasi untuk memahami bahwa individu memiliki kehidupan pribadi dan sosial, sehingga perlu diciptakan kondisi saling menguntungkan. Artinya, aspek kemanusiaan menjadi hal fundamental dalam pengembangan karyawan untuk menciptakan karyawan yang bermanfaat dalam organisasi. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian penting dari manajemen SDM dalam suatu organisasi.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa aspek, antara lain:

1. **Perencanaan (*Planning*):** Tahap awal dalam organisasi yang berkaitan dengan identifikasi kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan.



2. **Pengorganisasian (*Organizing*):** Kegiatan yang dilakukan untuk mengatur struktur organisasi, termasuk pembagian kerja dan hubungan kerja, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. **Pengarahan (*Directing*):** Aktivitas yang berfokus pada pemberian arahan kepada karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan perusahaan.
4. **Pengendalian (*Controlling*):** Kegiatan untuk mengawasi dan mengontrol kinerja karyawan agar sesuai dengan aturan dan rencana yang telah ditetapkan.
5. **Pengadaan (*Procurement*):** Proses seleksi dan perekrutan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan (*Development*):** Upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan di masa depan.
7. **Kompensasi (*Compensation*):** Sistem pemberian imbalan, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan.



8. **Pengintegrasian (Integration):** Kegiatan yang bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan (Maintenance):** Upaya untuk menjaga atau meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap berkontribusi maksimal hingga pensiun.
10. **Kedisiplinan:** Merupakan aspek kunci dalam manajemen SDM, karena disiplin yang baik menjadi fondasi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif.
11. **Pemberhentian (*separation*)** adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan (Trisnawati, 2005).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan,



kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi/lembaga, pegawai, dan masyarakat.

Pengembangan SDM melibatkan upaya pribadi dari seorang pegawai untuk mencapai rencana karier. Berikut adalah indikator pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Krismiyati (2017):

1. Motivasi:

Motivasi merupakan dorongan atau penyemangat bagi seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi dapat berasal dari atasan maupun dari dalam diri sendiri. Motivasi yang berasal dari atasan dapat berupa motivasi terhadap kekuasaan, yaitu dorongan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan mengendalikan lingkungan. Sementara itu, motivasi yang berasal dari dalam diri dapat berupa motivasi terhadap prestasi, yaitu dorongan untuk memberikan kontribusi nyata dalam setiap kegiatan.

2. Kepribadian:

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, dan sifat yang dimiliki seseorang saat berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian sangat terkait dengan nilai, norma, dan perilaku. Kepribadian juga melibatkan



kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

### 3. Keterampilan:

Keterampilan merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau kecakapan yang diperlukan. Melalui pelatihan, keterampilan karyawan dapat meningkat. Keterampilan yang baik dapat diperoleh melalui pengembangan diri sendiri atau melalui pelatihan yang diberikan.

Dengan memperhatikan indikator-indikator ini, pengembangan SDM dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi, memperbaiki kepribadian, dan meningkatkan keterampilan karyawan dalam rangka mencapai tujuan karier yang diinginkan.

#### 2.1.2. Kompensasi

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) sebagai Grand Teori dalam menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teori ini berfokus pada bagaimana pemberian imbalan (kompensasi) dapat memperkuat perilaku atau kinerja tertentu. Kompensasi berfungsi sebagai penguatan positif yang meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Imbalan yang diberikan sesuai



dengan kinerja akan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerja mereka.

#### **2.1.2.1. Pengertian Kompensasi**

Dalam upaya untuk memotivasi atau mendorong pegawainya, perusahaan seringkali menggunakan kompensasi sebagai insentif atau dorongan. Karyawan tidak hanya menyumbangkan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktu mereka untuk mendedikasikan diri kepada perusahaan, tetapi mereka juga memiliki harapan untuk mendapatkan imbalan yang sesuai atas kerja keras mereka. Menurut Hasibuan (2017), kompensasi didefinisikan sebagai semua bentuk imbalan berupa uang atau barang yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai balasan atas jasa yang mereka berikan.

Yani (2016) membedakan kompensasi menjadi dua kategori, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kedua jenis kompensasi ini dianggap sebagai imbalan, baik langsung maupun tidak langsung, yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk remunerasi dan insentif.



Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balasan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pada beban kerja atau kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Ini menunjukkan pentingnya peran kompensasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi.

#### **2.1.2.2. Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2018) kompensasi dilakukan dengan tujuan antara lain:

1. Ikatan koperasi adalah kerjasama formal antara pengusaha dan pekerja melalui kompensasi. Karyawan harus melaksanakan tugasnya dengan baik dan membayar sesuai dengan kesepakatan pemberi kerja/majikan.
2. Dengan menghargai kepuasan kerja, karyawan dapat memuaskan tubuh mereka sendiri, status sosial dan kepentingan pribadi yang diperlukan untuk mencapai kepuasan kerja dengan pertimbangan mereka sendiri.
3. Jika rencana pembayaran dijalankan cukup tinggi, pengadaan akan efisien, perusahaan



akan lebih mudah mengakses staf yang berkualitas.

4. Jika insentif relative tinggi, atasan dapat dengan mudah mendorong para pegawainya.
5. Kestabilan karyawan yang mematuhi kegiatan perusahaan atau standar kompensasi yang seimbang atau setara serta persaingan eksternal meningkatkan kepercayaan diri karena pergantian yang rendah.
6. Disiplin dengan gaji yang lebih panjang meningkatkan manajemen karyawan. Mereka akan diberitahu dan akan mematuhi ketentuan yang ditegakkan di perusahaan.
7. Dampak persekutuan pekerja melalui pemberian kompensasi. Dampak dari persekutuan pekerja bisa dihindari serta pegawai fokus terhadap pekerjaan mereka.
8. Efek intervensi dari pemerintah. Apabila kegiatan kompensasi seimbang sesuai UU yang berlaku (misalnya, UMK atau UMR), maka pegawai akan merasakan haknya diperjuangkan dan mendapatkan keadilan.



### 2.1.2.3. Jenis Kompensasi

Jenis jenis kompensasi menurut Yani (2018), diantaranya:

1. Keuangan Pembayaran terbagi berapa ragam, yaitu pembayaran langsung seperti honor pembayaran langsung, bonus serta tunjangan. Pembayaran tidak langsung, seperti hibah, tunjangan, dll.
2. Non-keuangan Kompensasi non-keuangan dibagi menjadi dua jenis, pekerjaan dan lingkungan kerja. Terkait situasi bekerjanya, seperti peraturan dalam perusahaan memberikan keseimbangan bagi jiwa raga pekerja, berpeluang memajukan pegawai, serta promosi jabatan. Adapun kompensasi non keuangan mengacu pada lingkungan kerja, seperti menjaga lingkungan kerja, tempat kerja yang baik, dan sebagainya.

### 2.1.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Budiyanto (2020) faktor yang mempengaruhi kompensasi diantaranya:

1. Jujur dan adil, kompensasi harus didasarkan pada syarat dan ketentuan yang sebenarnya diterapkan oleh karyawan, yaitu keterampilan,



kemampuan, pendidikan, dan layanan yang telah ditunjukkan karyawan kepada organisasi.

2. Kemampuan lembaga keuangan untuk menghitung dana sesuai dengan kompensasi
3. Serikat pekerja ialah simbol kekuatan guna memperbaiki nasib seseorang, karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja dapat mempengaruhi pelaksanaan atau keputusan kompensasi.
4. Kinerja karyawan merupakan dasar untuk mengukur kinerja, dan produktivitas adalah dasar untuk menentukan upah.
5. Biaya hidup. Penghasilan alih-alih pengeluaran harian wali amanat dan keluarganya akan ditentukan oleh keputusan pembayaran payment.
6. Intervensi Pemerintah untuk penetapan besaran kompensasi.

#### **2.1.2.5. Indikator Kompensasi**

Indikator kompensasi menurut Hasibuan (2018) antara lain:

1. Honor Karyawan menerima kompensasi tunai tergantung pada statusnya sebagai karyawan



yang memasok energi dan energi mental untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Imbalan Penyerahan kompensasi secara langsung bagi pegawai sesuai pada durasi bekerja, hasil produksinya atau jumlah layanan.
3. Premi Karyawan diberi kompensasi langsung untuk kinerja yang melebihi kriteria yang dipersyaratkan.
4. Bonus Manfaat dapat berupa kombinasi dana perusahaan, dana pensiun, kombinasi asuransi dan dapat dibayarkan setiap bulan dalam satu atau kedua kategori. Ketika imbalannya tepat, karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik, tidak memikirkan biaya hidup, dan lebih fokus pada pekerjaan mereka.

### 2.1.3. Beban Kerja

Teori Beban Kerja (*Workload Theory*) sebagai grand teori. Teori ini mengemukakan bahwa beban kerja yang tinggi atau berlebihan dapat menurunkan kinerja karyawan. Beban kerja yang tidak seimbang (terlalu berat atau tidak cukup) dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan berkurangnya motivasi,



yang akhirnya memengaruhi kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang terkelola dengan baik akan mendorong produktivitas dan efisiensi kerja.

#### **2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja sebagai sebuah konsep yang muncul karena terbatasnya kemampuan pemrosesan suatu informasi. Ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan, seorang pekerja diharapkan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan tingkatan tertentu. Jika terjadi hambatan/halangan pencapaian hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, artinya terdapat kesalahan antara tingkat keterampilan yang diharapkan dengan tingkat pencapaian saat ini. Kesenjangan ini menyebabkan kegagalan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk memiliki pemahaman dan pengukuran beban kerja yang lebih dalam (Pambudi,2017). Menurut Wignjosoebroto (2000), relasi antara beban kerja dan kapasitas kerja pada umumnya akan terpengaruh oleh macam-macam faktor yang sangat kompleks, baik internal maupun eksternal.

Pengertian beban kerja menurut ahli dapat bervariasi tergantung pada konteks dan bidang



studi yang digunakan. Campbell (1988) mendefinisikan beban kerja adalah jumlah dan kompleksitas tugas-tugas yang harus dilakukan oleh individu dalam pekerjaannya. Beban kerja dapat dilihat dari jumlah waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas, tingkat kesulitan tugas, serta variasi dan variasi dalam tugas-tugas yang diberikan. Peter Warr (1990) mendefinisikan beban kerja sebagai gabungan antara tekanan dan tanggung jawab dari tugas-tugas yang harus dilakukan oleh individu dalam pekerjaannya. Beban kerja dapat meliputi aspek-aspek seperti jumlah pekerjaan, tekanan waktu, dan tingkat kontrol yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Karasek dan Theorell (1990) mengembangkan model *Demand-Control* yang menekankan hubungan antara tiga dimensi utama beban kerja: kebutuhan kerja (*job demands*), kendali (*control*), dan dukungan sosial.

### 2.1.3.2 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan supaya bisa mendapatkan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, didasarkan pada jumlah pekerjaan yang harus dibereskan dalam



waktu satu tahun. Pengukuran beban kerja juga bisa dilakukan dengan berbagai cara. Ada tiga kategori utama pengukuran beban kerja. Ketiga kategori tersebut adalah sebagai berikut (Pambudi, 2017):

### 1. Pengukuran Subjektif

Pengukuran berdasarkan penilaian dan pelaporan beban kerja yang dialami pekerja saat menyelesaikan tugas. Jenis pengukuran ini biasanya menggunakan skala penilaian seperti rating scale.

### 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran didapatkan dengan observasi perilaku karyawan/aspek kerja. Salah satu contoh pengukuran Kinerja adalah pengukuran yang diukur dari waktu ke waktu. Pengukuran kinerja waktu adalah metode untuk menentukan waktu penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja dengan keterampilan tertentu pada kecepatan kerja tertentu di lingkungan kerja tertentu.

### 3. Pengukuran Fisiologis

Pengukuran ini dilakukan dengan cara mengukur level beban kerja dengan



mengetahui macam aspek dari respon fisiologis seorang pekerja saat melakukan tugas/tugas tertentu. Biasanya mengukur refleks cahaya, gerakan mata, aktivitas otot, dan respons fisik lainnya. Satalaksana (2006) menjelaskan bahwa waktu dapat digunakan sebagai sarana untuk mendapatkan beban dan pengukuran kinerja yang diterapkan pada suatu sistem kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode ilmiah, sehingga hasilnya dapat di pertanggungjawabkan. Istilah produktivitas sering digunakan dalam berbagai kegiatan produksi untuk menilai tingkat efisiensi yang terjadi antara input dan output.

Pada dasarnya, kata produktivitas merupakan asimilasi dari bahasa Inggris dan adalah produktivitas. Di dalamnya, produktivitas dibentuk dengan menggabungkan kata produk dan aktivitas. Dari asal katanya, seperti dikutip dalam laman *Dictionary cambridge*, produktivitas adalah bentuk kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa. Secara umum, produktivitas adalah kemampuan individu,



sistem, atau organisasi untuk menghasilkan apa yang mereka butuhkan dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.

### 2.1.3.3 Standar Beban Kerja

Standar beban kerja mengacu pada jumlah atau tingkat pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu dengan mempertimbangkan faktor efisiensi, produktivitas, kesehatan, dan kesejahteraan. Menurut para ahli, standar beban kerja yang baik harus seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas karyawan. Beberapa ahli menguraikan tentang standar beban kerja yang baik, antara lain:

#### 1. Naylor (1992)

Standar beban kerja yang baik adalah yang mempertimbangkan faktor produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan kinerja, sementara beban kerja yang terlalu ringan bisa mengarah pada kebosanan dan rendahnya motivasi kerja.

#### 2. Robinson dan Judge (2017)

Robinson dan Judge (2017) dalam bukunya tentang Organizational Behavior, standar beban



kerja yang baik adalah yang mempertimbangkan keselarasan antara kapasitas karyawan dan tuntutan pekerjaan. Beban kerja harus sesuai dengan kemampuan fisik dan psikologis karyawan untuk mempertahankan produktivitas tanpa menimbulkan stres yang berlebihan.

### 3. Schaufeli & Bakker (2004)

Schaufeli dan Bakker (2004) mengemukakan bahwa standar beban kerja yang baik harus dapat mencegah *burnout*. Artinya, organisasi perlu memberikan beban kerja yang menantang namun tetap memberikan waktu istirahat yang cukup agar karyawan dapat mempertahankan tingkat motivasi dan kinerja yang tinggi dalam jangka panjang.

### 4. Demerouti et al. (2001)

Demerouti et al. (2001) dalam model Job Demands-Resources (JD-R) mengemukakan bahwa beban kerja yang tinggi yang tidak sebanding dengan sumber daya (seperti dukungan sosial atau pelatihan) dapat menyebabkan penurunan kinerja dan kesejahteraan. Oleh karena itu, standar beban kerja yang baik adalah yang memiliki keseimbangan antara tuntutan pekerjaan **dan** sumber daya yang tersedia.



## 5. Klingner & Nalbandian (1999)

Menurut Klingner & Nalbandian (1999), dalam konteks manajemen publik, standar beban kerja yang baik harus memperhatikan kebutuhan pelayanan publik serta kapasitas tenaga kerja. Beban kerja yang baik adalah yang berorientasi pada hasil namun tetap memperhatikan keseimbangan hidup bagi para pekerja.

Secara umum, para ahli sepakat bahwa standar beban kerja yang baik harus mempertimbangkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu, serta harus memperhatikan aspek kesejahteraan dan keseimbangan hidup pekerja. Beban kerja yang ideal adalah yang mampu mendorong produktivitas namun tidak membebani karyawan secara fisik dan psikologis.

### 2.1.3.4 Indikator Beban Kerja

Menurut Karasek dan Theorell (1990)

Indikator Beban Kerja antara lain:

- Tingkat kebutuhan kerja, seperti volume tugas atau kecepatan kerja yang diminta.
- Tingkat kendali atau kontrol yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka.



- Tingkat dukungan sosial yang diterima dari rekan kerja atau atasan.

Indikator Beban Kerja:

- Jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam satu periode waktu tertentu.
- Tingkat kesulitan atau kompleksitas tugas yang dihadapi.
- Jumlah waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

Peter Warr (1990) menguraikan indikator beban kerja sebagai berikut:

- Tingkat volume pekerjaan atau jumlah tugas yang harus diselesaikan.
- Tekanan waktu yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut.
- Tingkat kendali atau kontrol yang dimiliki individu terhadap tugas-tugasnya.

Indikator-indikator tersebut memberikan gambaran tentang berbagai aspek beban kerja yang dapat diukur atau dinilai dalam konteks penelitian atau pengelolaan sumber daya manusia.



#### 2.1.4. Kepuasan Kerja

Grand Teori yang mendukung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu Teori Kinerja Organisasi (*Organizational Performance Theory*). Teori ini berargumen bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkinerja baik. Kepuasan kerja juga dapat mengurangi tingkat absensi dan perputaran karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

##### 2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Sutrisno (2019) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Wibowo (2016) mendefinisikan eetiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja karyawannya.



Sunyoto (2012) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal

Terdapat beberapa pengertian menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Robbins (wibowo, 2016). Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.
2. Greenbeg dan Baron (wibowo, 2016) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchino (wibowo, 2016) menyatakan Kepuasan Kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan



tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

3. Kreitner dan Kinicki (2016). Kepuasan Kerja merupakan *respons affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Dalam menentukan tolak ukur dalam kepuasan kerja dibutuhkan teori-teori sebagai acuan yang dapat menjelaskan perilaku seseorang dalam kepuasan kerja. Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku pegawai dalam kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Teori tentang kepuasan kerja ada enam macam menurut Mangkunegara (2013), yakni:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
3. Teori Pemenuhan *Kebutuhan (Need Fulfilment Theory)*



4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
5. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Faktor Theory*)
6. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory*)

#### **2.1.4.2. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa puas atau tidak puas seorang pegawai dalam menilai pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi tentu berbagai unsur yang menjadi kepuasan kerja bagi pegawai. Usaha dalam pengukuran tingkat kepuasan pegawai tentu diharapkan memberikan hasil dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan dan komitmen organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) ada tiga cara pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Jabatan.
2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah.
3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota.



Bagi seorang pegawai tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam perkerjaanya. Bagi setiap pegawai tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan pegawai tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Mangkunegara (2015) membagi dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Pegawai.
2. Faktor Pekerjaan.

#### **2.1.4.3. Indikator Kepuasan Kerja**

Dalam kepuasan kerja tentu banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pemenuhan kepuasan kerja pada pegawai tentu harus dilakukan dengan pengukuran. Umpan balik yang akan didapatkan dengan menggunakan indikator sebagai acuan dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hasibuan (2015), menjelaskan: “Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada kerana setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan



kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover pegawai besar maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan indikator kepuasan kerja, yakni:

### 1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.

### 2. Moral Kerja

Moral Kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

### 3. Turnover

Turnover merupakan aliran pergantian pegawai atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Dari uraian yang telah



disampaikan, kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator tingkat kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover*.

Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima.
2. Kepuasan terhadap beban kerja yang ditugaskan.
3. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja.
4. Peluang untuk pengembangan karier.
5. Kondisi lingkungan kerja (fisik dan psikologis)

Perlunya pengukuran tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah pegawai mendapatkan kepuasan kerja atau tidak. Dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai akan mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan untuk pencapaian tujuan.

#### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

Grand teori yang terkait dengan kinerja karyawan adalah Teori Sumber Daya Manusia (*Human Capital Theory*) – Becker (1990). Teori ini menegaskan bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, keterampilan, dan



pelatihan yang mereka miliki. Investasi dalam pengembangan karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada karyawan akan melihat peningkatan kinerja individu dan kolektif.

#### **2.1.5.1. Defenisi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan pengukuran secara berkala terhadap efektifitas kegiatan organisasi, bagian organisasi dan anggota organisasi berdasarkan tujuan, standar dan ketentuan yang telah ditetapkan (Zudia, 2010). Hasibuan mengatakan kinerja merupakan sebuah pencapaian yang telah dilakukan oleh setiap anggota organisasi dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan kepadanya yang dilandasi oleh kemampuan, pengalaman, dan kerja keras serta manajemen waktu yang baik. Pada dasarnya mengukur kinerja merupakan alat bagi sebuah organisasi untuk memotivasi anggotanya dalam meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan sehingga memenuhi target yang diharapkan organisasi tersebut (Larasati, 2018).

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting



dimana jika kinerja tidak ada maka suatu kegiatan organisasi tidak akan dapat berjalan. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah,2013). Oleh karena itu, kinerja adalah ujung tombak dimana untuk setiap karyawan apabila tidak bekerja dengan baik dan tidak adanya motivasi dari organisasi tersebut maka kinerja karyawanpun akan semakin menurun.

#### **2.1.5.2. Tujuan Kinerja**

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu (karyawan) dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Dan secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Memperoleh peningkatan kerja yang berkelanjutan.



2. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).
5. Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
6. Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
7. Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
8. Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.



9. Memberikan dasar dalam pemberian imbalan atas prestasi karyawan baik bersifat finansial maupun non finansial.
10. Memberdayakan karyawan untuk membangun kemampuan kerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.
11. Menghargai dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan berkualitas.
12. Mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

### 2.1.5.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Anwar dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia perusahaan yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$



## 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan). Artinya pegawai yang memiliki nilai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku kearah tujuan yang akan dicapainya. Banyak pengertian motivasi seperti yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2006), motivasi merupakan hasrat didalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi



merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Menurut Maslow (2013) ada lima kebutuhan pegawai dalam organisasi yang disusun secara hierarki (bertingkat) yaitu sebagai berikut:

1. kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
2. kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
3. kebutuhan sosial, seperti kebutuhan perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju, dan tidak gagal serta kebutuhan ikut serta dalam organisasi.
4. kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
5. aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata melalui *on*



*the job training*, seminar, lokakarya dan lain sebagainya.

### 3. Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.



Tujuan pokok system penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilainya bagi perusahaan. Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini bisa member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Diri

Setiap Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem



Tujuan dari pemeliharaan sistem ini akan memberi beberapa manfaat antara lain: pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentu dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan member manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat dari penilaian kinerja disini berkaitan dengan kepuasan manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### 2.2. Kajian Empiris

Kajian empiris memuat beberapa hasil penelitian yang menganalisis pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan:



Tabel 2.1. Kajian Empiris Penelitian

N o.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian	Sampel Penelitian
1	. Smith (2020)	The Influence of Compensation on Employee Job Satisfaction	Kompensasi, Kepuasan Kerja	Kuantitatif - Regresi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	200 karyawan perusahaan jasa
2	Johnson (2019)	Workload and Job Satisfaction in Retail Companies	Beban Kerja, Kepuasan Kerja	Survei Deskriptif	Beban kerja yang tinggi menurunkan tingkat kepuasan kerja.	150 karyawan retail
3	Davis (2021)	The Relationship Between Workload, Job Satisfaction, and Employee Performance	Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Jalur	Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	180 karyawan perusahaan manufaktur
4	Martinez (2018)	Compensation, Job Satisfaction, and Employee Retention	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan	Kuantitatif - Regresi Berganda	Kompensasi mempengaruhi kepuasan dan retensi karyawan.	220 karyawan perusahaan multinasional
5	. Lee (2017)	Workload and Job Performance: A Comparative Study	Beban Kerja, Kinerja Karyawan	Studi Perbandingan	Beban kerja berlebih berdampak negatif pada kinerja karyawan.	130 pekerja sektor manufaktur dan jasa
6	. Kim (2016)	Impact of Compensation on Job Satisfaction and Performance	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan dan kinerja.	250 karyawan bank



<b>No.</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Sampel Penelitian</b>
7	Brown (2020)	The Role of Workload in Employee Job Satisfaction and Productivity	Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Produktivitas	Studi Kasus	Beban kerja yang terukur meningkatkan kepuasan dan produktivitas.	100 pegawai administrasi pemerintahan
8	Wilson (2019)	Compensation Satisfaction and Its Effect on Job Performance	Kepuasan Kompensasi, Kinerja	Kuantitatif - Analisis Faktor	Kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.	190 pegawai perusahaan manufaktur
9	Turner (2018)	Workload, Job Satisfaction, and Employee Effectiveness	Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Efektivitas Karyawan	Kuantitatif	Beban kerja tinggi menurunkan efektivitas dan kepuasan kerja.	175 pegawai perusahaan logistic
10	Perez (2015)	Linking Compensation, Job Satisfaction, and Employee Performance	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Survei Kuantitatif	Hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja.	140 pegawai industri manufaktur
11	Singh (2020)	The Influence of Workload on Employee Morale and Performance	Beban Kerja, Semangat Kerja, Kinerja	Analisis Regresi	Beban kerja tinggi menurunkan semangat dan kinerja.	160 karyawan rumah sakit
12	Chen (2017)	Compensation and Employee Performance in Manufacturing	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Studi Lapangan	Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.	210 pegawai pabrik elektronik



N o.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian	Sampel Penelitian
13	Wang (2019)	The Effects of Job Satisfaction and Workload on Employee Turnover	Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Turnover	Analisis Data Sekunder	Beban kerja tinggi berpengaruh terhadap turnover.	230 karyawan perbankan
14	Carter (2020)	How Compensation Impacts Employee Loyalty and Job Satisfaction	Kompensasi, Kepuasan, Loyalitas	Kuantitatif - Regresi Berganda	Kompensasi tinggi meningkatkan loyalitas karyawan.	200 pegawai sektor Pendidikan
15	Bailey (2018)	Workload, Stress, and Employee Job Satisfaction	Beban Kerja, Stres, Kepuasan Kerja	Kuantitatif	Stres dari beban kerja menurunkan kepuasan kerja.	190 pegawai IT startup
16	Sanchez (2016)	Compensation and Work-Life Balance: Effect on Employee Performance	Kompensasi, Work-Life Balance, Kinerja	Studi Kasus	Kompensasi yang baik mendukung work-life balance dan kinerja.	140 pegawai sektor keuangan
17	Edwards (2017)	Examining the Role of Compensation in Employee Satisfaction and Performance	Kompensasi, Kepuasan, Kinerja	Kuantitatif	Kompensasi signifikan berpengaruh pada kinerja dan kepuasan.	180 karyawan industri makanan dan minuman
18	Gonzalez (2015)	Impact of Workload on Job Satisfaction and Job Stress	Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Stres	Survei	Beban kerja tinggi meningkatkan stres dan menurunkan kepuasan.	160 pegawai perusahaan logistic
	Wang (2018)	Compensation Structures and	Struktur Kompensasi,	Kuantitatif	Struktur kompensasi mempengaruhi	220 karyawan perusahaan



N o.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian	Sampel Penelitian
		Employee Motivation	Motivasi Karyawan		ruhi motivasi karyawan secara langsung.	telekomunikasi
20	Zhao (2019)	Analyzing Workload and Compensation Effects on Job Satisfaction	Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	Kombinasi beban kerja dan kompensasi menentukan tingkat kepuasan kerja.	200 pegawai perhotelan

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Tabel di atas mencakup berbagai penelitian yang menunjukkan hubungan antara kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kesimpulan umum dari penelitian ini adalah bahwa kompensasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi umumnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dari aspek Konteks dan Lokasi Penelitian. Penelitian sebelumnya berfokus pada berbagai sektor industri seperti manufaktur, IT, ritel, kesehatan, perbankan, dan sektor publik di berbagai negara. Sementara penelitian ini dilakukan di lokasi atau sektor yang berbeda, yaitu sektor perbankan di Sulawesi Selatan, hal ini akan memberikan perspektif baru tentang bagaimana kompensasi dan beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di konteks tersebut. Variabel dan Model Teoritis penelitian ini



nakan variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja, untuk memberikan man yang lebih mendalam. Sementara penelitian sebelumnya

fokus pada variabel seperti kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dengan model yang spesifik.

