

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia dikatakan sumber daya berbeda dari faktor produksi dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena mereka memiliki perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang berbeda (Heryanto, 2021). Dilihat dari segi perusahaan, sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam menentukan kesuksesan pada sebuah perusahaan karena perusahaan dan karyawan harus memiliki visi misi yang sama agar tidak terjadi tumpang tindih. Kewajiban karyawan adalah melakukan yang terbaik dalam membantu mengembangkan perusahaan, begitu juga sebaliknya. Perusahaan harus memenuhi segala kebutuhan karyawan, baik secara fisik dan non fisik sehingga terwujudnya ikatan dan ketergantungan kuat untuk mencapai kesuksesan bersama (Astuti dkk, 2018).

Dianggap sebagai aset paling berharga dibandingkan dengan aset lainnya, sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam menjalankan aktivitas perusahaan dengan efisiensi dan efektivitas (Abdulbaqi dkk, 2018). Sumber daya manusia perlu memiliki modal intelektual, juga kemampuan memberikan ide-ide cemerlang demi pengembangan perusahaan, yang dimana karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung sesuai keinginan perusahaan (Rezeki, 2020). Jadi, dapat dikatakan tanpa adanya manusia, semua akan sia-sia (Madiistriyanto dkk, 2023). Kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten merupakan cara agar tujuan perusahaan dapat lebih cepat tercapai secara optimal (Astuty dkk, 2021).

Perusahaan agen perjalanan wisata adalah satu dari banyak perusahaan yang telah tumbuh di Bali. Agen perjalanan wisata atau sering disebut *travel agent*, yaitu penyedia jasa yang membantu pemesanan fasilitas wisata serta mengurus jadwal untuk berpergian dapat berupa tiket, *hotel vouchers*, dan lain sebagainya. Penelitian dilakukan di perusahaan agen perjalanan dengan nama Discovery & Vision Tours Bali. Perusahaan ini terletak di jalan Danau Maninjau No 4 Sanur Kaja, Denpasar Selatan, Bali. Discovery & Vision Tours Bali juga bekerjasama di bidang lain seperti *employee gathering*, *honeymoon*, *wedding* dan MICE, dan jasa *event organizer*. Tumbuh dan berkembangnya perusahaan ini, tidak lepas dari hasil kinerja masing-masing karyawan Discovery & Vision Tours Bali. *Vice General Manager* Discovery & Vision Tours Bali menjelaskan bahwa pada tahun 2019-2021, perusahaan mengalami penurunan kinerja karyawan selama masa pandemi *covid-19*, sehingga target dari Discovery & Vision Tours Bali belum tercapai dengan maksimal.

Kinerja karyawan memegang peran yang signifikan dalam kelancaran operasional suatu perusahaan (Sutrisno dkk, 2022). Hasil kinerja karyawan mencakup kualitas dan kuantitas dari pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2020). Adapun dua faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh karakteristik seseorang, termasuk sikap, ciri kepribadian, sifat tubuh, keinginan atau motivasi, usia, tipe gender, tingkat pendidikan, pengalaman kerja hingga latar belakang budaya sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan mencakup lingkungan, rekan kerja, kepemimpinan, jenis pelatihan dan pengawasan, serta sistem penggajian lingkungan sosial (Sutrisno dkk,

2022). Dampak kinerja karyawan mencerminkan hasil kinerja karyawan dan jika terdapat masalah dalam indikator tersebut maka diasumsikan bahwa ada permasalahan dengan kinerja karyawan. Cara yang dilakukan perusahaan untuk melihat perkembangan perusahaan yaitu, dengan melihat hasil penilaian kinerja karyawan, sebab berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tergantung pada sejauh mana kualitas sumber daya manusianya (Lestari, 2022).

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* merupakan proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan oleh orang-orang yang berwenang dengan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Herlambang, 2020). Proses ini, penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, atau pelatihan dan pengembangan karyawan. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti evaluasi kinerja oleh atasan langsung, evaluasi *peer-to-peer*, *self-assessment*, atau melalui penggunaan indikator kinerja karyawan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan (Rodjam dkk, 2020).

Selain itu, penilaian kinerja atau *performance appraisal* dalam penggunaannya harus ditekankan, tidak hanya mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki, tetapi juga mengenai aspek-aspek positif yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dengan mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan (Shouvik, 2018). Secara keseluruhan, penilaian kinerja atau *performance appraisal* dapat membantu perusahaan

mengoptimalkan kinerja karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif (Darmawan dkk, 2020). Discovery & Vision Tours Bali memiliki skala pengukuran dalam menentukan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan dengan 4 interval yaitu 30-59 = *Needs Improvement*, 60-89 = *Fair*, 90-109 = *Good*, 110-120 = *Excellent*. Berikut nilai rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan di Discovery & Vision Tours Bali:

Tabel 1.1
***Performance Appraisal* Karyawan Seluruh Departemen**
di Discovery & Vision Tours Bali Periode Tahun 2018-2021

No	Departemen	Nilai Rata-Rata Per Tahun				Total	Rata-Rata
		2018	2019	2020	2021		
1	A&G	111.0	103.0	85.0	86.0	385.0	96.3
2	<i>Contracting</i>	112.0	110.0	77.0	67.0	366.0	91.5
3	MICE	102.0	102.0	70.0	69.0	343.0	85.8
4	<i>Reservation</i>	100.0	114.0	82.0	86.0	382.0	95.5
5	<i>Operational</i>	101.0	113.0	67.0	65.0	346.0	86.5
6	<i>Accounting</i>	105.0	114.0	65.0	65.0	349.0	87.3
7	<i>Front Office</i>	111.0	100.0	69.0	67.0	347.0	86.8
8	<i>Housekeeping</i>	109.0	107.0	81.0	82.0	379.0	94.8
9	IT	109.0	111.0	69.0	59.0	348.0	87.0
Total Rata-Rata Seluruh Departemen							90.1

Sumber: Discovery & Vision Tours Bali, 2023 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa hasil *performance appraisal* dari total rata-rata seluruh departemen di Discovery & Vision Tours Bali periode tahun 2018-2021 yaitu 90,1 (*Good*). Jika dilihat dari masing-masing departemen pada angka yang tertera terdapat penurunan dan kenaikan disetiap tahunnya. Berdasarkan wawancara dengan pihak *Human Resource Manager* dikatakan bahwa, penurunan kinerja karyawan bukan karena kemampuan yang dimiliki karyawan. Setiap karyawan yang bekerja di Discovery & Vision Tours Bali memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sangat baik, juga sering diadakannya pelatihan dan *gathering* untuk meningkatkan kemampuan yang

dimiliki oleh karyawan. Kinerja karyawan mengalami fluktuasi penurunan pada periode tahun 2019-2021 diduga karena adanya pengurangan gaji karyawan pada periode tersebut yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan dan motivasi menurun.

Hasil kinerja yang rendah akan berdampak pada target pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Harahap & Sari, 2020). Penurunan kinerja karyawan tentu saja akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Semakin rendah kinerja karyawan maka kualitas kerja akan semakin menurun, sehingga secara tidak langsung akan menimbulkan keluhan (Yani dkk, 2021). Salah satu karyawan Discovery & Vision Tours Bali mengungkapkan bahwa, saat menjalankan operasional terdapat kesalahan yang dilakukan oleh beberapa karyawan hingga sering kali sampai menimbulkan keluhan dari pelanggan perusahaan.

Kesalahan yang sering terjadi dan sampai menyebabkan keluhan, ketika karyawan menerima reservasi dari tamu atau *overseas sales*, tetapi tidak memprosesnya sesuai dengan permintaan. Contohnya, kesalahan dalam memesan tanggal menginap atau memesan hotel yang salah. Jika karyawan beruntung, kesalahan tersebut masih dapat diatasi dengan merubah atau memperbaiki pesanan sebelum tamu *check-in*. Tidak jarang situasi ini, baru terungkap pada hari tamu akan *check-in* atau sudah berada di *lobby* hotel. Tamu sudah datang tetapi tidak mendapatkan kamar di hotel yang seharusnya sudah dipesan dari pihak perusahaan. Permasalahan ini, membuat karyawan Discovery & Vision Tours Bali harus mencari kamar dengan tipe kamar yang tersedia saat itu atau menawarkan tamu untuk pindah ke hotel lain dan mau tidak mau membayar selisih dari kekurangan harga kamar. Ada juga tamu yang menolak tawaran tersebut dan meminta

pengembalian dana sebagai akibat dari kesalahan yang telah terjadi. Kesalahan-kesalahan yang sudah sering terjadi seperti itu, perlu segera dievaluasi agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas layanan dan menghindari kerugian atau komplain dari pelanggan dimasa mendatang.

Discovery & Vision Tours Bali dalam upayanya meningkatkan kualitas kinerja karyawan nampak masih terdapat kendala yang dihadapi, diantaranya karyawan datang kerja terlambat, dan tidak masuk kerja atau absen tanpa izin. Absensi berkaitan langsung dengan tingkat kehadiran dan kedisiplinan karyawan di tempat kerja yang menandakan bahwa karyawan hadir secara tepat waktu, konsisten, dan menjalankan tanggung jawab mereka sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki absensi baik cenderung lebih dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga mengurangi risiko gangguan dalam operasional perusahaan sedangkan absensi buruk, seperti sering absen tanpa alasan yang jelas atau keterlambatan berulang, akan menyebabkan ketidakstabilan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Keterlambatan dan absensi yang tinggi dapat mempengaruhi efisiensi kerja, meningkatkan beban kerja pada karyawan lain dan berpotensi mengganggu pencapaian target perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan absensi yang jelas dan adil serta mengkomunikasikannya secara efektif kepada karyawan. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan memotivasi karyawan untuk tetap hadir dan berkinerja baik. Perusahaan perlu memperhatikan aspek absensi dalam kinerja karyawan, agar dapat mengoptimalkan produktivitas, efisiensi, dan mencapai tujuan bisnis secara lebih baik (Tzenios, 2019).

Setiap perusahaan mempunyai aturan tersendiri mengenai absensi, tidak terkecuali Discovery & Vision Tours Bali. Seluruh karyawan setiap hari diwajibkan melakukan absensi sebelum pukul 09.00 WITA dan mengikuti *briefing* pagi selama 15 menit yang dimulai pukul 09.15 WITA hingga pukul 09.30 WITA. *Briefing* pagi ini digunakan sebagai ajang untuk saling memberikan informasi antara pihak manajemen dan para karyawan. Pukul 09.30 WITA seluruh karyawan mulai bekerja hingga waktunya istirahat pada pukul 12.00 WITA sampai dengan pukul 13.00 WITA dan pulang setelah pukul 18.00 WITA. Jika mereka melakukan lebih dari tiga kali pelanggaran maka karyawan tersebut dikenakan sanksi administratif. Berikut adalah data absensi karyawan pada Discovery & Vision Tours Bali dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan Seluruh Departemen
di Discovery & Vision Tours Bali
Periode Januari s/d Desember 2022

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Karyawan yang absen			
			Terlambat	Tanpa Keterangan	Total	Persentase (%)
Januari	80	21	2	5	7	0,42
Februari	80	20	16	1	17	1,06
Maret	80	23	30	0	30	1,63
April	80	21	9	2	11	0,65
Mei	80	22	25	1	26	1,48
Juni	80	22	0	3	3	0,17
Juli	80	21	4	0	4	0,24
Agustus	80	23	7	8	15	0,82
September	80	22	1	2	3	0,17
Oktober	80	21	38	3	41	2,44
November	80	22	8	2	10	0,57
Desember	80	22	36	11	47	2,67

Sumber: Discovery & Vision Tours Bali, 2023

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi pada bulan Desember 2022 yaitu 2,67% dan tingkat karyawan terendah terjadi pada bulan Juni dan September yaitu 0,17%. Berdasarkan data absensi, terindikasi adanya fluktuasi tingkat kehadiran karyawan Discovery & Vision Tours Bali dari bulan Januari hingga Desember 2022. Hal ini menunjukkan bahwa, kinerja karyawan masih belum mencapai ekspektasi perusahaan, karena banyak karyawan yang mengambil izin tanpa keterangan atau sering terlambat dan tanda kurangnya motivasi di kalangan karyawan, dan akhirnya mempengaruhi hasil dan kinerja dari masing-masing karyawan.

Sehubungan dengan hal itu, keperluan mendadak karyawan yang tidak bisa ditunda menjadi penyebab lain keterlambatan meskipun kegiatan pribadi ini sudah diajukan sebelumnya, tetapi ditolak oleh manajemen perusahaan dikarenakan jumlah karyawan yang sedikit, sehingga membuat karyawan merasa kurang dimengerti dalam kondisi yang sedang dialami. Kendala lain yang dihadapi saat karyawan datang terlambat ke tempat kerja, yaitu cenderung menyelesaikan tugas terburu-buru yang menyebabkan hasil kerja tidak maksimal dan terdapat banyak kesalahan. Indikasi ini menunjukkan bahwa adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan tidak melaksanakan tugas dengan perasaan senang, nyaman, dan ikhlas, juga mengakibatkan terciptanya lingkungan kerja yang tidak kondusif lalu berdampak pada tujuan-tujuan perusahaan. Tentunya hal tersebut akan mempengaruhi *performance appraisal* atau penilaian kinerja karyawan di Discovery & Vision Tours Bali.

Alasan utama karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kesejahteraan hidupnya dengan imbalan yang diperoleh

(Sudiardhita, 2018). Kompensasi, sebagai bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang dilakukan (Asaari dkk, 2019). Karyawan akan merasa dihargai atas upaya mereka dan berkontribusi secara maksimal jika perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang tepat.

Tujuan perusahaan mendorong karyawan dengan kompensasi agar karyawan menjadi lebih giat, rajin, disiplin dalam bekerja, serta membantu terciptanya kesadaran bersama di antara karyawan sehingga meningkatkan hasil kinerja dari masing-masing karyawan (Liga dkk, 2021). Setiap karyawan mengharapkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi, jasa mereka selama bekerja di perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan ekspektasi karyawan maka kinerja selama bekerja tentunya akan meningkat dengan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan (Vizano dkk, 2020).

Pemberian kompensasi finansial maupun non finansial dilakukan kepada karyawan yang kompeten agar karyawan mampu menghasilkan kinerja yang baik (Aliyya dkk, 2022). Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan Discovery & Vision Tours Bali, gaji pada periode 2020-2021 mengalami penurunan atau pemotongan sebanyak 50% dari gaji seharusnya yang diberikan oleh perusahaan, hal tersebut divalidasi oleh pimpinan perusahaan atau *Vice General Manager*. Kepuasan karyawan berkurang karena pemotongan gaji sebesar 50% pada periode 2020-2021 yang disebabkan oleh dampak dari pandemi serta beberapa fasilitas seperti listrik, air, dan fasilitas lainnya tidak dapat digunakan secara maksimal sedangkan perusahaan menuntut karyawan bekerja lebih keras dengan fasilitas seadanya.

Human Resources Manager Discovery & Vision Tours Bali menjelaskan bahwa pada periode 2019-2021 saat pandemi melanda, banyak perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja, tetapi Discovery & Vision Tours Bali memutuskan untuk tidak melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan mereka. Kebijakan ini telah menciptakan sedikit motivasi bagi para karyawan untuk tetap bekerja dengan semangat untuk mengatasi tantangan ekonomi yang dihadapi selama masa pandemi.

Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Lubis dkk (2020) juga menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kompensasi memang memiliki pengaruh dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Marlius & Pebrina (2022) dan (Sari dkk, 2020) menunjukkan bahwa, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain kompensasi, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Azizah dkk, 2020).

Kualitas kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dari seorang karyawan itu sendiri (Sutrisno dkk, 2022). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja, luar pekerjaan, kombinasi dalam dan luar pekerjaan sehingga kedepannya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Hasibuan, 2020). Kepuasan kerja menggambarkan persepsi positif terhadap pekerjaan tertentu yang dihasilkan dari penilaian karakteristik di dalamnya. Dengan kata lain, karyawan yang mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang luar biasa dianggap

memiliki persepsi yang positif terhadap pekerjaan mereka sedangkan karyawan dengan kepuasan rendah cenderung memiliki persepsi buruk terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2018). Kepuasan kerja yang buruk akan mengakibatkan karyawan sering keluar masuk dan tidak bertahan dalam jangka waktu yang cukup panjang di perusahaannya (Rachmasari., 2021).

Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya yang dimana akan mempengaruhi hasil akhir dari performa atau kinerja dari masing-masing individu karyawan (Nabawi, 2019). Perusahaan harus mengerti dan memahami setiap hal yang dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Jika dalam suatu perusahaan tidak dapat memenuhi faktor-faktor kepuasan kerja karyawan, maka besar kemungkinan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja akan menuai berbagai keluhan dari karyawan (Altaf dkk, 2020) seperti yang telah dirasakan oleh karyawan Discovery & Vision Tours Bali.

Keluhan-keluhan bersumber dari gaji yang diberikan perusahaan berupa gaji dan tunjangan yang menimbulkan efek ketidakpuasan dan hal tersebut dirasa tidak terpenuhi secara adil oleh karyawan. Sama halnya dengan pemberian gaji/upah yang tidak sesuai dengan harapan, tidak adanya hubungan/relasi yang terjalin antara atasan dan bawahan juga mengindikasikan ketidakpuasan kerja pada karyawan.

Karyawan juga menghadapi masalah lain seperti merasa tugas-tugas dari pekerjaannya bersifat rutin sehingga menimbulkan kebosanan, kegagalan dalam menyelesaikan tugasnya terkait dengan prestasi kerja yang ingin dicapai serta

kemajuan yang terkait dengan kebijakan direksi menjadi hal yang dikeluhkan oleh karyawan. Suatu pekerjaan mampu menginspirasi karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi, maka akan berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja mereka sebaliknya, jika karyawan tidak merasa terdorong oleh kondisi tersebut, kepuasan kerja mereka bisa menurun (Feri dkk, 2020). Apabila hal ini terus berlangsung dalam perusahaan, maka kemungkinan akan berdampak negatif pada produktivitas karyawan dan perusahaan itu sendiri karena tanpa adanya kepuasan kerja, seseorang tidak akan bekerja seperti yang diharapkan sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Jane Quinta (2021) dalam penelitian terdahulunya menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian Kelana Basri & Rauf (2021) tidak sejalan dengan pernyataan tersebut. Kelana Basri & Rauf (2021) menyatakan bahwa kepuasan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Selain faktor kepuasan kerja, motivasi juga tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Erudisi dkk, 2021).

Selain memperhatikan masalah kepuasan karyawan, motivasi juga faktor pemberian daya penggerak yang menimbulkan kegairahan kerja seseorang sehingga akan bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segenap daya upayanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Abdillah, 2020). Jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan tinggi, maka dapat berpotensi untuk mencapai kinerja yang tinggi sedangkan jika karyawan memiliki motivasi yang rendah, maka kinerja pun rendah. Motivasi mampu mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal dan membuat motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan

baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2020). Kesempatan karyawan berprestasi untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi merupakan salah satu motivasi dari perusahaan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2018). Motivasi kerja menjadi faktor pendorong bagi karyawan yang akan membuat karyawan tetap terus bekerja dengan baik dan siap menghadapi segala kesulitan yang ditemuinya serta meningkatkan kemauan bekerja yang dimana akan ada peningkatan dalam kinerja (Ningsih dkk, 2022).

Terdapat beberapa pegawai yang kurang semangat dalam bekerja di Discovery & Vision Tours Bali. Beberapa pekerjaan terkadang dilaksanakan dengan lambat, dan pelayanan kepada konsumen tidak selalu memberikan tanggapan yang baik. Terlihat juga dari penampilan karyawan yang terkadang kurang semangat, menunjukkan bahwa masalah ini bisa berasal dari kurangnya motivasi dikalangan karyawan. Tingkah laku para karyawan juga menunjukkan adanya perubahan sikap yang terjadi. Kadang-kadang kurangnya kerjasama antara pegawai satu dengan yang lain, dan terkadang saling menyalahkan ketika terjadi masalah kerja. Bahkan, ada pegawai yang selalu mengeluh mengenai hal-hal sepele di kantor. Semua masalah ini diindikasikan penyebab kurangnya pemberian motivasi kepada para pegawai, baik dalam bentuk penghargaan, bonus, maupun pendekatan dengan memberikan arahan dan nasehat kepada mereka.

Jane Quinta (2021) didalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Syalimono Siahaan & Bahri (2019) & Sari dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Discovery & Vision Tours Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut, dengan merancang beberapa rumusan masalah yang akan digunakan sebagai acuan penelitiannya. Berikut akan dipaparkan beberapa pertanyaan terkait sebagai rumusan masalah yang akan diteliti:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian tentunya harus memiliki tujuan penelitian yang jelas. Berikut merupakan tujuan dalam melakukan penelitian, yakni:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Temuan penelitian ini akan sangat membantu bagi mereka yang peduli dengan aspek ekonomi terutama terkait dengan kepuasan, kinerja dan motivasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

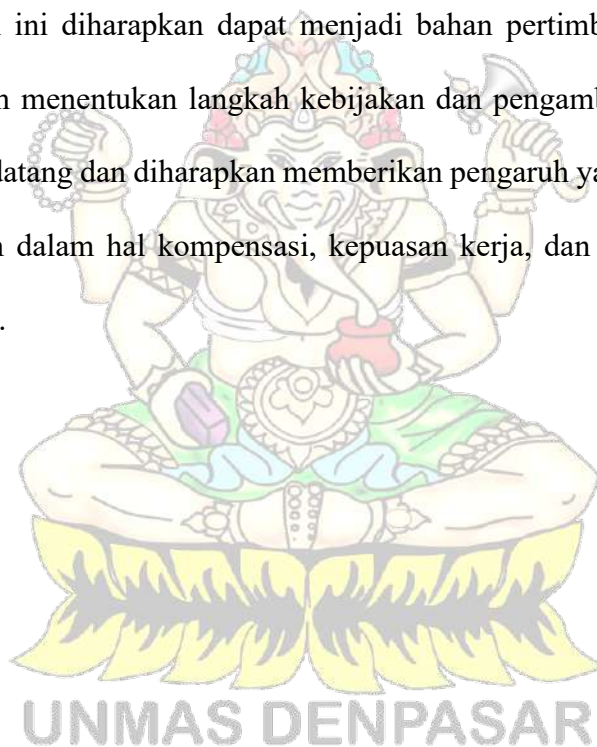
1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sarana referensi untuk membuktikan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan dalam keadaan yang sesungguhnya dengan

memperluas wawasan dalam berpikir, memperdalam pengetahuan, mengidentifikasi masalah, serta dapat menemukan pemecahan masalah tersebut. Disamping itu, adanya penelitian ini nantinya membuktikan kepada mahasiswa bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta agar dapat mengetahui sejauh kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam menentukan langkah kebijakan dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang dan diharapkan memberikan pengaruh yang lebih baik bagi pihak perusahaan dalam hal kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

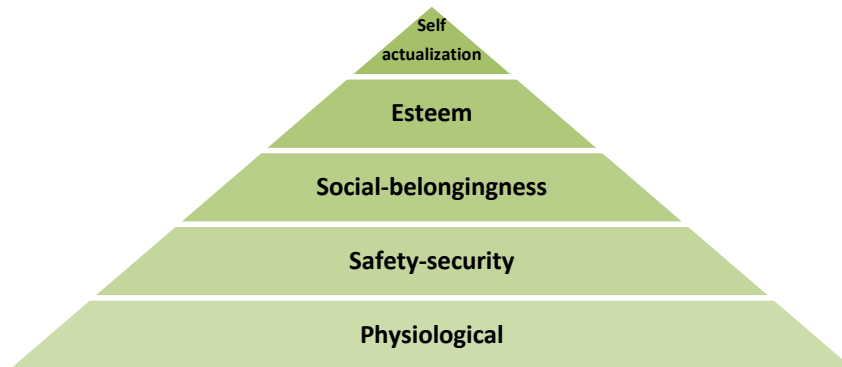
2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Hierarchy Of Needs Theory*

Penelitian ini menggunakan *hierarchy of needs theory* yang dikemukakan oleh Maslow (1943) sebagai teori utama (*grand theory*). Berdasarkan teori ini, suatu individu menentukan kebutuhan akan hidupnya untuk mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara kebutuhan dan kinerja. Kebutuhan dapat dipandang sebagai tingkat kinerja untuk dicapai oleh individu. Jika seseorang individu ingin mendapatkan kebutuhan tersebut maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Hierarchy of needs theory adalah manusia harus memenuhi kebutuhannya yang paling rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat yang lebih tinggi, sampai ia bisa mengaktualisasikan dirinya. Dengan kata lain, manusia tidak akan bisa mencapai kebutuhan yang paling tinggi tanpa menyelesaikan kebutuhan yang paling rendah. Setiap kebutuhan secara substansial terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan (Maslow 1943). Jika ingin memotivasi seseorang, maka perlu memahami tingkat hierarki orang tersebut dan fokus memenuhi kebutuhan yang berada pada atau di atas tingkat tersebut. Menurut Maslow (1943) bahwa dalam setiap manusia ada hierarki lima kebutuhan. Lima kebutuhan asli adalah:

Gambar 2.1
Hierarchy Of Needs Pyramid



Sumber: Robbins dan Judge, (2018)

1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia, meliputi:

- a) Makanan dan minuman.
- b) Tidur.
- c) Istirahat.
- d) Tunjangan.
- e) Fasilitas.
- f) Gaji.

2) Kebutuhan Atas Keselamatan dan Keamanan (*Safety-security*)

Kebutuhan tingkat selanjutnya setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi adalah kebutuhan keselamatan dan keamanan. Kebutuhan ini merupakan keselamatan dan rasa aman dari bahaya secara emosi dan secara fisik meliputi:

- a) Jaminan kecelakaan.
- b) Jaminan kesehatan/asuransi kesehatan.
- c) Jaminan hari tua.
- d) Sarana dan prasarana yang aman.

3) Kebutuhan Atas Sosial dan Kasih Sayang (*Social-belongingness*)

Kebutuhan sosial dan kasih sayang dibutuhkan setelah dua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan sosial terkait dengan orang-orang atau karyawan-karyawan sekitar yang dapat diidentifikasi sebagai rekan kerja, atasan dan bawahan meliputi:

- a) Persahabatan, afiliasi dan interaksi yang erat dengan orang lain.
- b) Rasa memiliki-dimiliki dan kasih sayang di tengah kelompoknya.
- 4) Kebutuhan atas Penghargaan

Kebutuhan ini berada ditingkat selanjutnya, setelah kebutuhan sosial terpuaskan. Kebutuhan atas penghargaan meliputi:

- a) Dihormati dan dihargai atas prestasi.
- b) Pengakuan atas kemampuan dan keahlian serta efektivitas kerja.
- 5) Kebutuhan Atas Aktualisasi Diri (*Self-actualization*)

Kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan memberikan dan diberikan pengembangan potensi.

Berdasarkan teori motivasi Maslow (1943) *hierarchy of needs* menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari kebutuhan *physiological*, *safety-security*, *social-belongingness*, *esteem*, dan *self-actualization* harus dipenuhi agar pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan dapat memberikan hasil maksimal. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa macam faktor-faktor yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi (Sanaba dkk, 2022). Teori motivasi yang sering disebut adalah Teori Hierarki Kebutuhan oleh Maslow (1943). Teori ini dipelopori oleh Abraham Maslow pada tahun 1943 yang menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut.

Keperluan itu terwujud dalam beberapa tahap kepentingan. Maslow (1943) memandang motivasi manusia sebagai hierarki 5 (lima) macam kebutuhan.

Menurut Maslow (1943), individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus dipenuhi sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi. Seseorang yang memiliki motivasi dalam bekerja maka dirinya berusaha untuk dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan secara keseluruhan selama periode tertentu (Robbins & Judge, 2018). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2020). Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil dari seseorang yang melakukan tugasnya baik itu dari segi kualitas dan kuantitas kerjanya.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yang populer menurut (Dessler, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) *Cooperative* merupakan penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) Inisiatif merupakan penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 7) *Personal quality* merupakan penilaian responden tentang kepribadian, keramahmatan dan integritas pribadi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Mangkunegara (2020) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1) Faktor Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri (sikap mental) seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dengan demikian, motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

Menurut (Robbins & Judge, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat Pendidikan.
- 2) Pengetahuan.
- 3) Pengalaman.

Dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula sebaliknya tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja menurut (Robbins & Judge, 2018) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Kualitas pekerjaan yang mana fokus pada pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan, *standard* dan persyaratan. Indikator pada dimensi ini sebagai berikut:

- a) Prestasi kerja.
- b) Kepuasan.
- c) Inisiatif.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan mengacu pada jumlah target hasil yang dilakukan oleh pekerja dalam kurun waktu tertentu, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang harus diselesaikan. Indikator pada dimensi ini adalah pencapaian target.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan atau pimpinan. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang mana pada jenis pekerjaan tertentu perlu diselesaikan dengan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Indikator pada dimensi ini sebagai berikut:

- a) Tingkat kehadiran.
- b) Ketaatan.
- c) *On time*/tidak terlambat.

4) Efektivitas

Efektif dalam penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan agar mencapai hasil yang maksimal. Indikator pada dimensi ini sebagai berikut:

- a) Efektif dalam penggunaan teknologi.

- b) Efektif dalam penggunaan tenaga.
- c) Efektif dalam penggunaan bahan baku.

5) Kemandirian

Suatu sikap individu akan terus belajar untuk bersikap mandiri dalam menghadapi berbagai situasi di lingkungan, sehingga individu pada akhirnya akan mampu berpikir dan bertindak sendiri. Pekerjaan yang telah diberikan akan dilakukan dengan mandiri atau usaha sendiri. Indikator pada dimensi ini adalah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan mandiri.

6) Komitmen Kerja

Karyawan percaya sepenuhnya, menerima tujuan-tujuan perusahaan serta untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Indikator pada dimensi ini sebagai berikut:

- a) Berkomitmen kerja terhadap instansi/perusahaan.
- b) Bertanggung jawab terhadap instansi/perusahaan.

Berdasarkan beberapa dimensi dan indikator di atas, dapat dijelaskan bahwa dimensi dan indikator kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2020) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan kata lain seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang diberikan perusahaan

secara efektif dan efisien, yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum.

2) Kuantitas Kerja

Segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka, jadi kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja dan penggunaan waktu tertentu dan kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja adalah karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan perusahaan.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas ialah dapat tidaknya diandalkan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai instruksi dalam bekerja serta bagaimana seorang karyawan mampu untuk berinisiatif dan berhati hati dalam bekerja agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesadaran manusia dalam tingkah laku maupun perbuatannya yang disengaja atau tidak disengaja. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah sebuah perwujudan kesadaran mengenai kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Indikator kineria karyawan berdasarkan deskripsi (Ermida & Syaifullah, 2020) mengenai indikator kinerja karyawan bahwa indikator kinerja karyawan memiliki 6 (enam) macam antara lain:

1) *Quality* (Kualitas)

Sejajarkan dengan proses kualitas yang telah terbukti dalam mencapai tujuan.

2) *Quantity* (Kuantitas)

Ini adalah hasil total dari proses atau numerik dari proses produksi.

3) *Timelines*

Mengenai waktu yang digunakan dalam proses produksi barang-barang manufaktur.

4) *Cost-Effectiveness*

Mengandalkan sumber daya perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan hasil biaya dan meminimalkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya perusahaan seperti uang, karyawan, bahan dasar dan penggunaan teknologi yang digunakan.

5) *Need for Supervision*

Kemahiran perorangan untuk menyelesaikan tugasnya tanpa perlu disuruh atau diarahkan oleh atasan.

6) *Interpersonal Impact*

Mengenai adanya kerja sama antar pegawai dapat menumbuhkan rasa harga diri dan harapan yang baik pada bawahan pekerja.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding (Mangkunegara, 2020). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2020). Kompensasi karyawan

sebagai bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu (Dessler, 2020). Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan suatu perusahaan dan besarnya kompensasi yang diberikan pun tergantung pada kinerja karyawan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi setiap perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut Nurjanah Rahuningsih (2021) faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Produktivitas

Organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya untuk memperoleh keuntungan berupa material, maupun keuntungan non-material terhadap keuntungan organisasi tersebut.

2) Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar (*ability to pay*). Organisasi apa pun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya. Sebab kalau tidak, organisasi tersebut akan gulung tikar.

3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.

4) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

5) Organisasi karyawan

Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

6) Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Berbagai peraturan dan undang-undang akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Menurut (Hasibuan, 2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

- 1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.
- 2) Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan.
- 3) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.
- 4) Produktivitas Kerja Karyawan.
- 5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres.
- 6) Biaya Hidup/*Cost of Living*.
- 7) Posisi Jabatan Karyawan.
- 8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja.
- 9) Kondisi Perekonomian Nasional.
- 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan.

11) Jika Jenis dan Sifat Pekerjaan Termasuk Sulit/Sukar.

Menurut Sutrisno (2022) mengemukakan bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat biaya hidup.
- 2) Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
- 3) Tingkat Kemampuan perusahaan.
- 4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
- 5) Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 6) Peranan Serikat Buruh.

Kompensasi diberikan sebagai hasil dari pertukaran antara karyawan dan organisasi, baik sebagai hak untuk tinggal di organisasi atau sebagai hadiah untuk pekerjaan yang dilakukan dengan cara yang baik. Menurut Adnan dkk (2021), kompensasi didasarkan pada kemampuan karyawan, keahlian, pengalaman, dan pendidikan.

2.1.3.3 Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Berikut merupakan dimensi dan indikator dari kompensasi:

1) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

2) Upah

Upah adalah basis bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan.

3) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

4) Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

5) Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, tempat ibadah, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

Kompensasi menurut Puspitasari (2020) dapat diukur melalui tiga indikator, yaitu:

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tepat terdiri dari :

- a) Gaji Pokok.
- b) Gaji Variabel.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi kepada karyawan sebagai bagian dari imbalan perusahaan, yaitu *benefit*.

Menurut Srimulatsih (2021) indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji adalah pendapatan yang diterima seseorang atas balas jasa yang dilakukannya.
- 2) Tunjangan adalah pendapatan tambahan selain gaji yang diterima seseorang seperti jabatan, tunjangan kendaraan, tunjangan makan, tunjangan kesehatan, dan sebagainya.
- 3) Fasilitas adalah segala sesuatu yang diterima seseorang untuk melancarkan pekerjaan seperti fasilitas perumahan, fasilitas kesehatan, fasilitas kendaraan, dan sebagainya.
- 4) Insentif adalah pendapatan tambahan yang diperoleh berdasarkan prestasinya.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2020) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain: umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Menurut Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar

pekerjaan. Robbins dan Judge (2018) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan timbal balik atau ekspresi yang diberikan oleh seorang individu terhadap pekerjaan mereka masing-masing dan pada akhirnya kepuasan kerja akan memiliki hasil yang berbeda beda. Kepuasan kerja dapat menjadi tolak ukur dalam penentuan sebagai sikap positif atau negatif yang dimiliki seorang individu terhadap pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja di sekitarnya dan rekan kerja.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Menurut pendapat Hasibuan (2020) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1) Balas jasa yang adil dan layak

Balas jasa yang adil dan layak, pemberian balas jasa diterapkan atas asas adil dan layak dan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Akses adil maksudnya pemberian balas jasa kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi sedangkan asas layak maksudnya adalah balas jasa yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi, prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan baik, agar balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian

Penempatan yang tepat sesuai keahlian, penempatan kerja (*placement*) adalah penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan sekaligus mendelegasikan wewenang (*authority*) kepada orang tersebut.

3) Berat-ringannya pekerjaan

Berat-ringannya pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Semakin banyak dan berat kualitas pekerjaan akan berimbas pada kepuasan kerja yang menurun sebab menguras banyak tenaga dan pikiran.

4) Suasana dan lingkungan kerja

Suasana dan lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Semakin kondusif suasana dan lingkungan kerja maka karyawan akan merasakan senang hati dan bersemangat saat menjalankan pekerjaan.

5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, peralatan dan perlengkapan kantor dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perkantoran. Kegiatan perkantoran akan terhambat bahkan terhenti jika tidak mempunyai peralatan dan perlengkapan yang tidak cocok untuk menunjang kegiatan perkantoran tersebut.

Peralatan kantor harus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi agar kantor berkembang dan dapat menyelesaikan tugas-tugas seefektif dan seefisien mungkin.

6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, cara seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sifat pekerjaan monoton atau tidak, pekerjaan monoton dapat diartikan melakukan kegiatan yang sama secara berulang-ulang. Pekerjaan yang monoton inilah dapat membuat kondisi karyawan merasakan bosan.

Menurut Surya (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1) Isi pekerjaan

Kepuasan kerja mengenai isi pekerjaan atau juga disebut kepuasan mengenai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

2) Manajemen

Dukungan manajemen atau juga disebut dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organization support*) adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

3) Lingkungan kerja

Kepuasan terhadap lingkungan kerja adalah perasaan mengenai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

4) *Reward*

Reward merupakan imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. *Reward* juga didefinisikan sebagai bentuk penghargaan untuk karyawan yang ditawarkan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi karyawan.

5) Promosi

Kepuasan terhadap promosi kerja adalah perasaan karyawan mengenai kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

6) Pelatihan kerja

Kepuasan mengenai pelatihan diindikasikan dengan adanya efektivitas pelatihan, yaitu seberapa jauh keberhasilan dari tujuan dari pelaksanaan pelatihan karyawan. Efektivitas pelatihan ditunjukkan dari adanya perubahan perilaku; peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap; hasil substansial dan terukur; dan reaksi karyawan terkait manfaat yang dirasakan dan peningkatan kinerjanya.

Menurut Afandi (2018) faktor penentu kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*), kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan

fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

- 3) Teman sekerja (*work team*), teman sekerja merupakan faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (*promotion*), promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- 5) Gaji atau upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak tidak.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut indikator Ardianti dkk (2018) kepuasan kerja diukur dengan beberapa hal yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Individu yang menggunakan barang atau jasa yang di beli.

- 2) Inisiatif

Inisiatif pembelian barang atau jasa tertentu atau mempunyai keinginan dan kebutuhan tetapi tidak mempunyai wewenang untuk melakukan sendiri.

3) Gaji

Individu akan menerima tunjangan gaji yang sudah disesuaikan dengan perusahaan.

4) Naik Jabatan

Individu yang sudah mengabdikan di perusahaan dengan waktu lama akan mendapatkan kenaikan jabatan.

5) Partner Kerja

Relasi di lingkup pekerjaan yang sesuai dengan *job desk* dari perusahaan dengan bersama saat bekerja.

Pendapat lain menurut Hasibuan (2020) mengemukakan indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan:

1) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan individu dalam mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

2) Moral kerja

Moral kerja merupakan suasana batin yang mempengaruhi perilaku individu dan perilaku organisasi yang terwujud dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Suasana batin yang dimaksud adalah perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, dan semangat dan tidak semangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

3) *Turnover*

Turnover, pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari suatu organisasi.

Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.5 Motivasi

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2018). Motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2020).

Motivasi adalah kondisi (*energy*) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*) (Mangkunegara, 2020). Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa motivasi adalah memberi dorongan kepada orang lain untuk melakukan tindakan yang bertujuan mencapai hasil yang ingin dicapai.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Herawati & Ermawati (2020) adalah sebagai berikut:

1) Teknis Organisasi

Bentuk susunan organisasi dimana para karyawan bekerja, memberi pengaruh yang sangat besar kepada semangat dan kepuasan kerja karyawan. Makin teratur susunan dan pembagian tugas dalam suatu organisasi mengakibatkan tidak ada kesimpangsiuran tanggung jawab pada masing-masing karyawan.

2) Struktur Sosial

Struktur sosial suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak kecil artinya bagi diri pribadi para anggota. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel.

3) Kemauan Untuk Menyelesaikan Tugas

Produktivitas masing-masing karyawan sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk bekerja keras.

4) Imbalan Yang Diterima Dari Bekerja

Imbalan yang diterima para karyawan baik imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik diberikan secara wajar dan adil sangat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka. Jika sistem pemberian upah dianggap kurang wajar dan kurang adil di antara masing-masing karyawan maka akan menimbulkan suasana kerja tidak tenang.

5) Dapat Diterimanya Karyawan Sebagai Anggota Kelompok

Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok, akan membawa pengaruh terhadap ketenangan kerja suatu kelompok atau karyawan itu sendiri. Apabila ada karyawan yang kurang dapat diterima oleh suatu kelompok karena adanya ketidakwajaran, maka ketenangan kerja kelompok maupun karyawan itu sendiri akan kurang terjamin, sehingga prestasi kerja menurun.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2022), faktor-faktor itu dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan. Adapun faktor tersebut sebagai berikut:

1) Faktor *Intern*

- a) Keinginan untuk dapat hidup.
- b) Keinginan untuk dapat memiliki.
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- e) Keinginan untuk berkuasa.

2) Faktor *Ekstern*

- a) Kondisi lingkungan kerja.

- b) Kompensasi yang memadai.
- c) Supervisi yang baik.
- d) Adanya jaminan pekerjaan.
- e) Status dan tanggung jawab.
- f) Peraturan yang fleksibel.

Adapun menurut Hasibuan (2020), faktor-faktor dari motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab.
- 2) Pekerjaan itu sendiri.
- 3) Penghargaan.
- 4) Serta pengembangan dan kemajuan.

2.1.5.3 Indikator Motivasi

Menurut Mangkunegara (2020) indikator dalam motivasi kerja, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan *sexual*. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima

eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain.

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan

potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Menurut Hasibuan (2020), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

- 1) Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
- 2) Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja

- 3) Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Sutrisno (2022) indikator motivasi kerja karyawan adalah:

1) Kepuasan kerja

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.

2) Prestasi yang diraih

Prestasi kerja yang diraih adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu.

3) Peluang untuk maju

Pengakuan orang lain adalah keinginan mendapatkan upah yang lebih tinggi dari biasanya.

4) Kemungkinan pengembangan karier

Kemungkinan pengembangan karier adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

5) Tanggung jawab

Sikap atau perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan baik untuk diri sendiri, masyarakat, dan lingkungan.

6) Pengakuan orang lain

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Menurut Firmansyah (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” yang menunjukkan bahwa metode sampling yang digunakan yaitu *random sampling*, pengambilan sampel dengan mengacak sampel menggunakan metode *slovin*, sehingga sampel yang di ambil berjumlah 77 orang. Data kuesioner yang layak adalah data yang memiliki jawaban untuk setiap pernyataan yang diajukan dan tidak *outlier*. Metode pengumpulan data primer berupa kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan uji *pearson product moment* dan statistik *Cronbach Alpha*. Metode analisis untuk menjawab hipotesis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang

yaitu variabel independen atau bebas (pelatihan) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian, pengambilan sampel dimana pengambilan sampel pada penelitian sekarang menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu pada jenis variabel independen atau bebas (kompensasi dan motivasi) serta variabel terikatnya. Selain itu, persamaannya terletak pada teknik analisisnya adalah regresi linier berganda.

- 2) Menurut Lubis dkk (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Karyawan” pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian adalah seluruh karyawan PT Bank Mandiri Syariah Ahmad Yani Medan, total 75 orang. Penelitian ini menggunakan validitas dan uji reliabilitas. Analisis data yang digunakan adalah metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan Metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,488 dan *P-Values of* 0.000, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel sebelumnya menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Z). Namun, penelitian sekarang tidak menggunakan variabel mediasi. Penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian dan teknis analisis data dengan menggunakan metode SEM dan PLS sedangkan penelitian sekarang, menggunakan analisis linear berganda. Persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu pada pengambilan sampel dengan

menggunakan sampel jenuh, jenis variabel dependen atau terikat dan variabel independen atau bebas (kompensasi).

- 3) Menurut Marlius & Pebrina (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia” penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan total sampling berjumlah responden 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah *multiple linear regression analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel independen atau bebas (pelatihan) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian. Persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu pengambilan sampel dimana pengambilan sampel pada penelitian terdahulu dan sekarang menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh dengan analisis linear berganda. Selain itu, persamaan pada jenis variabel independen atau bebas (motivasi dan kompensasi) serta variabel terikatnya.
- 4) Menurut Jane Quinta (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ”. Penelitian ini dilakukan terhadap 50 staf pada PT. XYZ dengan menggunakan alat statistik PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel independen atau bebas (lingkungan kerja, kompetensi) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian. Teknis analisis yang digunakan juga berbeda. Penelitian terdahulu menggunakan teknis analisis PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*) sedangkan penelitian sekarang memakai teknik analisis linear berganda. Persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu pada pengambilan sampel dengan menggunakan sampel jenuh, jenis variabel dependen atau terikat dan variabel independen atau bebas (kepuasan kerja).

- 5) Menurut Kelana Basri & Rauf (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” metode *survey* dengan jumlah sampel 59 responden. Data dianalisis dengan menggunakan regresi berganda dan uji determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, secara langsung dan simultan semangat kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel independen atau bebas (semangat kerja) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian. Persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu pada pengambilan sampel dengan menggunakan sampel jenuh, jenis variabel dependen atau terikat dan variabel independen atau bebas (kepuasan kerja). Persamaan lainnya teknik yang digunakan menggunakan regresi linear berganda dan uji determinasi.

- 6) Menurut Rosmaini Tanjung (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” merupakan penelitian asosiatif dengan menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 80 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel independen atau bebas (kompetensi) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian. Persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu pada pengambilan sampel dengan menggunakan sampel jenuh dengan 80 responden, jenis variabel dependen atau terikat dan variabel independen atau bebas (motivasi). Persamaan lainnya teknik yang digunakan menggunakan regresi linear berganda dan uji determinasi.
- 7) Menurut Syalimono (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel validitas sebanyak 30 orang yang diambil dari total populasi yaitu 145 orang, sedangkan untuk sampel penelitian sebanyak 107 orang dengan menggunakan metode *slovin*. Pengolahan data

menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Adapun teknik analisis data dengan menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel independen atau bebas (penempatan karyawan & lingkungan kerja) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian dan sampel yang digunakan dimana penelitian terdahulu menggunakan teknik *sampling solvin*, sedangkan persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pada teknik yang digunakan menggunakan regresi linear berganda dan uji determinasi.

- 8) Menurut Sari (2020) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan teknik sensus, sampel penelitian yang digunakan adalah sebanyak 55 orang dengan metode analisis regresi berganda dan diolah dengan SPSS versi 22. Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel kompensasi dan motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu variabel independen atau bebas (kepemimpinan) pada objek penelitian dan perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian, sedangkan persamaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pada teknik yang digunakan menggunakan regresi linear berganda dan uji determinasi dan sampel yang digunakan dimana penelitian terdahulu menggunakan teknik sensus.