

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Teoretis**

##### **2.1.1 Pertukaran Sosial**

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjadi landasan utama dalam penelitian ini. Teori ini berfokus pada hubungan timbal balik antara individu atau kelompok, di mana setiap pihak memberikan kontribusi dan menerima imbalan yang setimpal. Dalam konteks organisasi, hubungan ini terwujud melalui kontribusi pegawai baik dalam bentuk tenaga, waktu, maupun keterampilan yang dihargai oleh organisasi melalui kompensasi, dukungan, atau pengakuan. Rhoades dan Eisenberger (2002) menambahkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan penting dalam hubungan ini. Pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan memiliki tingkat kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Dalam penelitian ini, yang berjudul "*Analisis Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, dan Kompensasi terhadap Motivasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Biro SDM Polda Lampung*", kerangka *Social Exchange Theory* digunakan untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif, sebagaimana dijelaskan oleh Bass (1985) melalui teori kepemimpinan transformasional, memainkan peran sentral dalam menciptakan hubungan

pertukaran yang positif. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan menunjukkan perhatian kepada bawahan tidak hanya meningkatkan kepercayaan tetapi juga mendorong anggota untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Dukungan organisasi, yang mencakup dukungan administratif dan moral, memperkuat persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Ini menciptakan rasa aman dan kepuasan kerja yang mendorong loyalitas dan produktivitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Eisenberger et al. (1986), pegawai yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Selain itu, kompensasi—baik finansial seperti gaji dan bonus, maupun non-finansial seperti penghargaan dan fasilitas—merupakan elemen kunci dalam menciptakan rasa keadilan dan kepuasan dalam hubungan pertukaran tersebut. Mondy dan Noe (1993) menekankan pentingnya kompensasi yang dikelola dengan baik untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang berkinerja tinggi.

Dalam konteks Biro SDM Polda Lampung, implementasi prinsip-prinsip *Social Exchange Theory* dapat membantu menjelaskan bagaimana kebijakan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kompensasi mampu meningkatkan motivasi kerja anggota polisi. Kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Locke (1976), berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kompensasi dengan motivasi kerja. Pegawai yang merasa puas dengan kondisi kerja akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, teori ini memberikan kerangka konseptual yang kuat dan panduan praktis untuk menciptakan hubungan kerja yang produktif dan harmonis di Biro SDM Polda Lampung.

### 2.1.2 Kepemimpinan

Menurut Daft dalam Mubarak dan Zein (2019) kepemimpinan adalah *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*. Artinya Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang berniat perubahan nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Hal serupa dikemukakan Robbins dan Judge (2016:49) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Menurut Ratnaningsih dalam Dewi (2017) kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan.

Mulyadi dan Rivai dalam Herawati dan Ranteallo (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivasi-aktivasi untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Wibowo dalam Astuti dan Iverizkinawati (2018) menyatakan kepemimpinan

pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaan melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan kepemimpinan juga dikemukakan Mangkuprawira dan Hubeis (2016:137) adalah perilaku seseorang untuk membuat orang lain mengikuti apa yang dikehendakinya. Keberhasilan kepemimpinan adalah bagaimana proses mempengaruhi aktivitas kelompok terorganisir menuju pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang baik harus memberikan pengaruh dalam setiap aktivitas atau perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perorangan maupun kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan (*leadership*) adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain guna mengikuti kehendaknya sesuai dengan apa yang ia kehendakinya.

Menurut Terry & Rue dalam Astuti dan Iverizkinawati (2018) mengemukakan pengembangan kecakapan pemimpin yang paling utama adalah

- (1) Objektivitas, (2) Ketangkasan (3) Ketegasan, (4) Kesadaran, (5)

Mengajarkan. Adapun penjelasan dari teori di atas adalah sebagai berikut:

- a. Objektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia yaitu pemimpin itu haruslah mampu memandang orang-orang serta perilaku mereka dengan cara tak berprasangka dan tanpa emosi.

- b. Ketangkasan berkomunikasi dan sosial yaitu pemimpin itu haruslah mampu berbicara dan menulis terus terang dan menyimpulkan dengan teliti pernyataan-pernyataan dari orang lain.
- c. Ketegasan yaitu kemampuan memproyeksikan diri secara mental dan emosional kedalam posisi seseorang pemimpin untuk memahami pandangan- pandangan, pegawai-pegawai serta keyakinan dan tindakan- Tindakan mereka.
- d. Sadar akan diri sendiri yaitu pemimpin itu perlu mengetahui kesan apa yang diperbuatnya pada orang lain.
- e. Mengajarkan yaitu pemimpin haruslah mampu mengilhamkan dan mengembangkan orang banyak dengan mengerjakan sesuatu.

Kepemimpinan dapat menggambarkan suatu pola konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kepemimpinan juga merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Dubrin dalam Syaifora (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dari uraian ini dapat diketahui

bahwa, seorang pemimpin harus mampu melakukan usaha mempengaruhi orang lain dengan konsisten agar tujuan kelompok menjadi terarah sesuai rencana organisasi.

Untuk memiliki kesanggupan kemampuan akan kepemimpinan memerlukan sejumlah sifat yang diterapkan dengan tepat terhadap kelompok khusus dan tugas yang sedang dihadapi. Akan tetapi hanya dengan memiliki sifat-sifat ini saja adalah tidak cukup untuk menjadikan seseorang menjadi seorang pemimpin. Menurut Sulistyani Syaifora (2019) terdapat beberapa sifat umum yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, yaitu:

- a) Memiliki kemampuan dalam merumuskan visi dan misi secara efektif.
- b) Menunjukkan teladan sikap dan tindakan yang produktif.
- c) Bisa menyatukan seluruh potensi yang dimiliki bawahan.
- d) Mampu mempersatukan perbedaan yang ada di tempat kerja.
- e) Mendorong bawahan untuk terus mengembangkan kapasitas individu.
- f) Menyeimbangkan pikiran dan perasaan ketika ada permasalahan kerja.
- g) Mampu memahami perasaan dan permasalahan bawahan.

Keberhasilan kepemimpinan sebagaimana disebutkan, salah satu peran kepemimpinan yang menonjol adalah mempersatukan perbedaan yang ada ditempat kerja. Anggota organisasi mencurahkan segala sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, peran pemimpin lainnya yang adalah sebagai pemandu, penuntun dan pembimbing pegawai dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu; sebagai pengemudi organisasi; sebagai pembangun jaringan komunikasi; sebagai

supervisor yang efisien; dan sebagai pengawal para pengikutnya untuk mencapai sasaran sesuai jadwal waktu dan rencana yang telah ditentukan.

Menurut Siswanto dalam Marthanti (2020) tipe kepemimpinan berhubungan erat dengan rumusan tujuan organisasi, jenis aktivitas yang harus dipimpin, karakteristik bawahan, serta kondisi yang berdampak pada organisasi, adalah:

a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Pemimpin melaksanakan tindakan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan secara langsung oleh pemimpin yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini dianut oleh perusahaan kecil karena pelaksanaannya mudah dan efektif tanpa mengalami prosedural yang berbelit.

b. Kepemimpinan Nonpribadi (*Nonpersonal Leadership*).

Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku menggunakan media nonpribadi, baik rencana maupun instruksi.

c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*).

Pemimpin bertipe otoriter bekerja secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat.

d. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*).

Pemimpin bertipe demokratis, beranggapan bahwa seluruh elemen organisasi turut bertanggung jawab dan berpartisipasi dalam aktivitas organisasi.

e. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*).

Pemimpin bertipe paternalistik, dicirikan kebapakan untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, dan perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.

f. Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*).

Pemimpin menurut bakat muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Pada situasi peran bakat yang menonjol sebagai dampak pembawaan sejak lahir.

Setiap organisasi pastinya membutuhkan seorang pemimpin dalam melaksanakan aktivitas operasional organisasi. Cara seseorang memimpin akan berbeda-beda, selain tergantung pada besar – kecilnya organisasi, juga tergantung pada kepribadian, pengetahuan, pendidikan, pengalaman serta lingkungan keseharian pemimpin tersebut, yang pada akhirnya akan melahirkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Menurut Kartono dalam Herawati dan Ranteallo (2020), kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator, sebagai berikut:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah akan meraih kebahagiaan.

Pemimpin merupakan tokoh sentral yang menjadi penentu keputusan dalam organisasi. Setiap organisasi membutuhkan kepemimpinan seseorang untuk membedakan pemimpin dan karyawan. Pemimpin diberikan beban untuk bertanggung jawab atas kepemimpinannya dengan lebih banyak memberikan petunjuk kerja melalui contoh yang baik dan lebih banyak berorientasi pada pegawainya. Berdasarkan teor-teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen organisasi, dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain, agar berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Indikator penilaian kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi: (1) Kemampuan Mengambil Keputusan, (2) Kemampuan Memotivasi, (3) Kemampuan Komunikasi, (4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan, (5) Tanggung Jawab, (6) Kemampuan Mengendalikan Emosional.

### 2.1.3 Dukungan Organisasi

Konsep dukungan organisasi didasari pada teori mengenai pertukaran *sosial/social exchange theory* yang berpusat pada studi mengenai perilaku dari pegawai, dimana pegawai yang merasa mendapatkan dukungan dan penghargaan oleh organisasi akan memberikan timbal balik berupa hasil kerja sesuai dengan harapan organisasi. Robbins & Judge dalam Hidayanti, dkk (2020) mengemukakan persepsi dukungan organisasi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pegawai. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi pelayanan.

Shella Mary dalam Hendry (2018) mendeskripsikan, *perceived organizational support is an employee belief that the organization cares for and values his or her contribution to the success of the organization*. Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusinya demi kesuksesan organisasi. Rhoades dan Eisenberger dalam Fikri (2016) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor), dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai

sejauh mana organisasi menilai kontribusi pegawai dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya kurang memadai, maka pegawai tersebut perlu membentuk suatu organisasi sebagai wadah komunikasi antar karyawan dan mengembangkan hubungan serta persepsi yang positif terhadap organisasi.

Konstruksi dukungan organisasi menangkap esensi dari pertukaran sosial dalam hubungan kerja. Menurut Eisenberger, dkk dalam Harin (2014) mengacu pada keyakinan luas yang dimiliki pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawainya. Ahal yang sama dikemukakan Labrague et al, dalam Jang dan Juliana (2020) mendefinisikan dukungan organisasi ini sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk menghargai, memberikan penghargaan dan memperdulikan karyawan. Bentuk nyata dari dukungan organisasi dapat dilihat pada berbagai hal seperti dukungan dari atasan, kesempatan mendapatkan penghargaan lebih dari organisasi, perlakuan yang tidak diskriminatif dan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pegawai. Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku pegawai itu sendiri adalah dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif.

Persepsi dukungan organisasi Rahyuda dalam Purwaningtyas dan Septyarini (2021) merupakan tingkatan dimana pegawai mempercayai bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan mereka sehingga menghasilkan hubungan timbal balik diantara keduanya. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik.

Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

Gronroos dalam Dana dan Dewi (2016) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari pada pekerjanya. Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada pegawai dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat di butuhkan. Jika pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dengan menyatunya keanggotaan dalam organisasi dengan identitas pegawai, maka pegawai tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi.

Menurut Rosen dalam Fata (2020) dukungan organisasi merupakan pandangan karyawan tentang karir yang dilihat dari organisasi tempat kerja dan hubungan antar individu dalam organisasi. Dukungan organisasi merupakan kesiapan organisasi dalam menghargai peningkatan kinerja, dan mengembangkan keyakinan karyawan secara global bahwa sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian tentang kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilakukan seperti memberikan pelatihan-pelatihan pada pegawai, peralatan yang mendukung pekerjaan, jenjang karier yang baik dan kerjasama antar individu

yang baik, dukungan organisasi ternyata yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja.

Dukungan organisasi menurut Rhoades dalam Purwaningtyas dan Septyarini (2021) adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Dukungan organisasi akan mengarahkan pada performa kerja ekstra pada pegawai. Performa pegawai yang tinggi akan mengarahkan pada dukungan organisasi yang lebih baik sehingga pegawai merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Dukungan organisasi merujuk pada keyakinan pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan pimpinan atau sesama pegawai, dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Faktor yang mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi menurut Rhoades dan Eisenberger dalam Hendriatno dan Marhalinda (2020) adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan (fairness), yaitu prosedur organisasi yang adil dalam pembagian sumber daya manusia di antara pegawai.
- b. Dukungan atasan (supervisor support), supervisor bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.
- c. Penghargaan organisasi dan *kondisi (organizational rewards and job condition)*, yaitu penghargaan organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan, pengembangan, sedangkan kondisi kerja tercermin adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi pegawai.

Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan atas sejauh mana kesiapan organisasi untuk menghargai upaya-upaya yang dilakukan karyawan dalam memenuhi tuntutan organisasi Eisenberger dkk, dalam Nabila dan Ratnawati (2020) indikator penilaian dukungan organisasi terdiri dari:

1. Organisasi menghargai kontribusi pegawai.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang diberikan pegawai
3. Organisasi memperhatikan keluhan pegawai
4. Organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai
5. Organisasi menyediakan bantuan bagi pegawai yang memiliki kesulitan pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dukungan organisasi disimpulkan sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan pada mereka dan kemauan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan.

### 2.1.4 Kompensasi

Kompensasi menjadi daya tarik bagi setiap pegawai. Pegawai yang puas dengan kompensasi yang diterima dari organisasi memiliki kecenderungan untuk bekerja optimal demi kemajuan organisasi. Mondy dalam Yusril (2017) mengemukakan kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Hal serupa Asiah dalam Nurhayat dan Wahyuni (2021) mengemukakan bahwa kompensasi adalah pemberian kepada pegawai dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Kompensasi merupakan bentuk pembayaran atau bonus yang diberikan kepada pegawai atas hasil pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Bagi pegawai, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya.

Kompensasi Arifin dalam Azhar, dkk (2020) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Penghargaan yang diterima seseorang dalam bentuk apapun sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, karena seseorang merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik. Kompensasi yang diterima sesuai

dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi. Pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai lainnya. Apabila harapan pegawai mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh organisasi, maka pegawai akan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Ardana dalam Bastian (2019) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi

. Kompensasi dapat berupa gaji dan upah. Kompensasi bersifat financial dan non financial. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi jika dikelola dengan baik, dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sastrohadiwiryono dalam Samal, dkk (2021) menyatakan bahwa kompensasi ialah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran guna mencapai tujuan organisasi. Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau bonus yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka. Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan kepada pegawai, yaitu pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Pembayaran langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan pembayaran tidak langsung adalah pembayaran dalam bentuk tunjangan-tunjangan keuangan seperti asuransi.

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Sunyoto (2016:31) yang menyatakan bahwa pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi atas dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.

a. Kompensasi yang berbentuk finansial

Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Dan yang kedua adalah kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status, sedangkan untuk kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di

lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

Adapun tujuan pemberian kompensasi menurut Sofyandi dalam Mubaroq dan Zulkarnaen (2017) adalah :

1. Untuk menjalin ikatan kerjasama antara organisasi dengan pegawai, artinya bahwa dengan terkalannya kerjasama secara formal akan terbentuk komitmen yang jelas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipikul masing-masing.
2. Memberikan kepuasan kepada pegawai, artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para pegawai, maka pegawai akan memberikan prestasinya yang baik.
3. Untuk memotivasi pegawai dalam bekerja, artinya agar pegawai bersemangat dalam bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.
4. Untuk mencapai disiplin kerja bagi pegawai.
5. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawai. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh

Veithzal Rivai dalam Aprinawati, dkk (2021), yaitu :

- 1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :
  - a. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
  - b. Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.
  - c. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai

hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan- tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Kompensasi diharapkan mampu mendorong pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang pegawai akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi serta meningkatkan kinerja pegawai. Indikator kompensasi anwari dalam Kurniawan, dkk (2020) yaitu:

1. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan, atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.
2. Bonus merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Bonus merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

3. Tunjangan pemberian tunjangan kepada karyawan berupa uang atau barang, namun sifatnya tertentu saja. Tunjangan diberikan kepada pegawai yang telah diangkat menjadi pegawai tetap, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Simamora dalam Putra dan Bagia (2020) indikator-indikator kompensasi yaitu:

1. Gaji adalah sebuah imbalan yang didapatkan pekerja berbentuk nominal sebagai konsekuensi, posisinya sebagai pekerja yang memberikan hasil atas ide serta pemikiran dalam merencanakan tujuan perusahaan.
2. Tunjangan, tunjangan disesuaikan dengan beban dan tanggung jawab yang dibebankan
3. Bonus, sebuah penghargaan yang diterima pegawai sesuai dengan pencapaian yang dihasilkan
4. Kompensasi non finansial, sebuah balas jasa yang akan diterima atas kerja keras pekerja namun tidak dalam bentuk nominal.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

### **2.1.5 Motivasi**

Motivasi kerja Hasibuan dalam Ashary (2022) adalah keadaan atau energi yang memotivasi pegawai yang terarah atau terfokus pada pencapaian tujuan organisasi dan motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan dalam

rangka menciptakan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Siagian dalam Sembel, dkk (2018) motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2017:27) motivasi adalah serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan. Dorongan yang dimaksud diatas terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Menurut Syaifuddin dalam Kurniasari dan Maulana (2019) motivasi menjadikan seseorang berusaha meningkatkan hasil kerja yang ingin dicapai. Timbulnya motivasi karena adanya kebutuhan. Kebutuhan yang mendorong timbulnya motivasi adalah kebutuhan psikologis untuk memenuhi kepuasan fisik seperti makan, minum, oksigen dan sebagainya serta kebutuhan sosial psikologis untuk memenuhi kepuasan sosial seperti penghargaan, pujian, rasa aman dan sebagainya. Sutrisno (2018:109) motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong

seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Motivasi menurut Sutrisno dalam Amrullah dan Hermani (2018) adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong orang untuk berbuat sesuatu. Kesiapan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan organisasi dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan sendiri. Kebutuhan itu juga harus sesuai dan konsisten dengan tujuan dari organisasi itu sendiri. Pemenuhan kebutuhan yang kurang akan membuat ketegangan atau perang urat saraf antara pegawai, baik atasan-bawahan atau lain sebagainya. Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, maka sangat penting bagi organisasi untuk melihat apa kebutuhan dan harapan pegawainya, apa bakat dan ketrampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang.

Sejalan pendapat di atas, Rivai dan Sagala (2019:839) membagi motivasi menjadi: (1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. (2) Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai. (3) Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku.

Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. (4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. (5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Abraham Maslow mengemukakan teori hierarki kebutuhan dalam Mubarooq dan Zulkarnaen (2017) adalah teori "Hierarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah. Kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang kuat pada diri manusia, karena merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi pegawai, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggapnya wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan,

ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai pegawai. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

3. *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Kebutuhan sosial ini sering juga disebut kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, atau kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok tertentu. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *sense of belonging* dalam organisasi.

4. *Kebutuhan akan Harga Diri atau Martabat (Esteem Needs)*

Kebutuhan pada tingkat keempat adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat. Termasuk juga kebutuhan akan status dan penghargaan. Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Seseorang mempunyai kecenderungan untuk dipandang bahwa mereka adalah penting, bahwa apa yang mereka lakukan ada artinya, bahwa mereka mempunyai kontribusi pada lingkungan sekitarnya.

5. *Kebutuhan untuk Mewujudkan Diri (Self Actualization Needs)*

Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini antara lain perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah penting, dan ada keberhasilan atau prestasi yang ingin dicapai. Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan

(kebolehanannya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder.

Selanjutnya Mc Clelland dalam Mubaroq dan Zulkarnaen (2017) mengemukakan ada 3 (tiga) macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need For Achievement*)

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan ditanggung jawab untuk memecahkan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan prestasi tinggi cenderung untuk berani. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need For Affiliation*)

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. Kebutuhan untuk kekuasaan (*Need For Power*)

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut Wibowo (2018:324) teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana karyawan bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi, yaitu:

1. Menilai sikap

Penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana-na berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.

2. Menjadi Manajer Yang Baik

Manajer yang baik mempunyai karakteristik : mempunyai komitmen bekerja, berkolaborasi dengan bawahan, memercayai orang, loyal pada teman sekerja, menghindari 'politik kantor'.

3. Memperbaiki Komunikasi

Komunikasi antar manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail. Informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan dan apa yang mau diketahui manajer dengan bawahan.

4. Menciptakan Budaya Tidak Menyalahkan

Setiap manajer dan bawahan yang mempunyai tanggung jawab harus

dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan 'budaya tidak menyalahkan'.

#### 5. Memenangkan Kerja Sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer pada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka.

#### 6. Mendorong Inisiatif

Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Semakin banyak yang diharapkan orang, semakin banyak mereka memberi selama ada dukungan.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intrinsik dan ekstrinsik yang berasal dari karyawan. Sutrisno dalam Syaifora (2019). Faktor intrinsik yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- 5) Keinginan untuk berkuasa Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang.

Faktor-faktor ekstern itu adalah:

- 1) Kondisi lingkungan kerja
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang fleksibel

Motivasi akan mendorong pegawai untuk lebih tekun dan giat dalam melakukan pekerjaannya, tanpa motivasi, setiap pegawai belum tentu bersedia mengarahkan seluruh kemampuannya secara optimal. Dengan demikian motivasi merupakan variable penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan semangat kerja pegawainya dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Solihin dalam Mendrofa, dkk (2021) motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang akan menentukan arah dari perilaku seseorang (*direction of a person's behavior*), *tingkat upaya (level of effort)* dari seseorang dan tingkat ketegaran pada saat orang itu dihadapkan pada berbagai rintangan. Menurut Syahyuti dalam Syaifora (2019) Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja yaitu:

- 1) Dorongan mencapai tujuan, seseorang yang mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan.

- 2) Semangat kerja, mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
- 3) Inisiatif, merupakan kemampuan seseorang pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri,
- 4) Kreatifitas, merupakan kemampuan seseorang pegawai untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru.
- 5) Perasaan ingin memenuhi kewajiban terhadap pekerjaan
- 6) Mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas tentang motivasi kerja, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya motivasi kerja merupakan perasaan akan kehendak seseorang berdasarkan dorongan dalam diri untuk berperilaku yang mempengaruhi kekuatan diri untuk mencapai tujuan.

### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Saripuddin dalam Azhar, dkk (2020) adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar

karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasi apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja itu sendiri mempunyai makna bagi seseorang, ada dua kata filosofi yang mendasar, yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuannya atau kontribusinya dalam pekerjaan.

Sedangkan yang dikemukakan menurut Robbins yang dikutip Hidayat (2021) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Menurut Lutans (2018:141) kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja.

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari

organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan Wibowo (2018:501) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Bastian, dkk (2019) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Konsep kepuasan kerja tidak hanya dipahami sebagai konsep yang dilandaskan pada penerimaan tetap juga berhubungan dengan emosi yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Mangkunegara (2018:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor

pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Wexley dan Yuki dalam Astuti dan Iverizkinawati (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuannya, Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Hasibuan (2011) Bastian, dkk (2019) terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. Menurut Handoko dalam Lamminar dan Saragih (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja melibatkan adanya perasaan positif maupun negatif yang dialami yang menyebabkan seorang dapat merasakan kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

Dalam *Job Description Index* (JDI) terdapat 5 dimensi penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja Winardi dalam Herawati dan Ranteallo (2020), antara lain:

1. Gaji atau upah yang diterima, yaitu jumlah gaji atau upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut,
2. Pekerjaan, yaitu semua tingkat hingga dimana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang belajar dan menerima tanggung jawab,
3. Peluang-peluang promosi, yaitu tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan,

4. Supervisor, yaitu kemampuan sang supervisor atau atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap para karyawan,
5. Para rekan kerja, yaitu suatu tingkat hingga dimana para rekan kerja bersikap bersahabat, kompeten, dan saling membantu Indikator Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) menurut Putra (2022) :
  1. Kesesuaian penugasan dengan pengetahuan Responden menilai sejauh mana pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pengetahuan akademis mereka, yang mencerminkan rasa pemenuhan dalam bekerja.
  2. Kesesuaian penugasan dengan keterampilan Mengukur apakah tugas sehari-hari selaras dengan kemampuan teknis atau keterampilan praktis yang dimiliki oleh pegawai, sehingga merasa mampu dan efektif dalam pekerjaan.
  3. Peluang mengikuti promosi Mencerminkan persepsi terhadap kemungkinan kenaikan pangkat atau posisi yang lebih tinggi dalam organisasinya—bagaimana pegawai melihat prospek karier mereka.
  4. Faktor supervisor Mewakili penilaian terhadap peran langsung atasan/supervisor, seperti dukungan, bimbingan, gaya kepemimpinan, dan komunikasi yang memengaruhi kenyamanan kerja.
  5. Kesempatan duduk di posisi strategis Mengukur persepsi peluang untuk memiliki peran yang lebih sentral atau berpengaruh dalam struktur organisasi—menunjukkan aspirasi terhadap kontribusi strategis.
  6. Dukungan rekan kerja Menilai kualitas hubungan dengan tim atau kolega—apakah suasana kerja kolaboratif, suportif, dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas mempunyai perasaan yang negatif. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu di dalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

## 2.2 Kajian Empiris

Kajian hasil-hasil penelitian yang memiliki hubungan atau relefan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

Nama/Judul Penelitian/Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
Astuti dan Iverizkinawati (2018) Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, dan untuk kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Persamaan penelitian terletak pada pengambilan sampel penelitian yakni sama- sama menggunakan metode sampling jenuh	Perbedaan penelitian terletak pada variable penelitian dimana Astuti menggunakan teori Kepemimpinan, lingkungan kerja, dan Kepuasan kerja. Sementara peneliti menggunakan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kompensasi yang diuji melalui analisis jalur (path analysis)
Mubarok dan Zein (2019) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Rahman Teknik Perkasa Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.	Persamaan penelitian terletak pada pengambilan data analisis yang sama-sama menggunakan Path Analysis.	Perbedaan penelitian terletak pada lokus penelitian. Mubarok menggunakan sektor swasta, yaitu PT Rahman Teknik, sebagai lokus penelitian, sedangkan peneliti pada Biro SDM Polda Lampung.

<p>Tri Agustina (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja personil polisi.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil polisi.</p>	<p>Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang juga dikaji dalam penelitian ini.</p>	<p>Perbedaan penelitian terletak pada personil Bidokkes Polda Kalimantan Selatan, sedangkan penelitian ini fokus pada Biro SDM Polda Lampung. Selain itu, Agustina meneliti pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa menggunakan variabel intervening.</p>
<p>Irwan Iskandar, Fadhlullah Matriadi, &amp; Aiyub Aiyub (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Polres Kota Lhokseumawe. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja personil Polri, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.</p>	<p>Persamaan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel intervening (komitmen organisasi dalam jurnal ini, kepuasan kerja dalam penelitian ini) dan fokus pada personil Polri.</p>	<p>Perbedaan penelitian terletak pada variabel bebas, di mana jurnal ini menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja, sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kompensasi.</p>

## **2.3 Kerangka Konseptual**

### **2.3.1 Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Sitanggang dalam Muaroma dan Indriati (2022) suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif dan mempunyai kemampuan mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugasnya guna untuk mencapai tujuan bersama, dengan adanya pemimpin yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja pegawai. Mulyadi dan Rivai dalam Herawati dan Ranteallo (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa- peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivasi-aktivasi untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Malthis and Jackson dalam Dewi (2017) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

Hasil penelitian Astuti dan Iverizkinawati (2018), Mubarok dan Zein (2019) kepemimpinan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Pimpinan yang mengayomi bawahannya, baik dalam melakukan pengawasan dan pembinaan serta arahan yang baik dan jelas akan memberikan kepuasan kerja yang bagi pegawai. Maka kepemimpinan menjadi variable yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai

### **2.3.2 Dukungan Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Rosyiana dalam Hidayanti, dkk (2020) mengatakan bahwa dukungan organisasi dapat berarti menghargai kontribusi pegawai, mendengar keluhan, merasa bangga akan hasil kerja atau prestasinya dan memenuhi kebutuhan pegawai. Keberadaan dukungan organisasi yang diberikan menjadikan pegawai merasa lebih puas dan lebih komit dengan pekerjaannya.

Meta-analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger dalam Purba, dkk (2019) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Dukungan organisasi yang dirasakan diasumsikan dapat meningkatkan keterikatan afektif pegawai terhadap organisasi dan dapat meningkatkan ekspektasi pegawai terhadap penghargaan yang akan diterima sesuai dengan upaya kerja. Hasil penelitian Hidayanti, dkk (2020) dan Pratami dan Muryatini (2022) ditemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi pula.

### **2.3.3 Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Kompensasi Sunyoto dalam Hidayat (2021) adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Pegawai yang memperoleh hak-haknya sebagai bagian dari anggota organisasi, akan menciptakan rasa puas yang tinggi, hal ini dapat karena harapan-harapan dan hak-hak dari pegawai telah terpenuhi.

Mangkunegara dalam Azhar, dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil temuan penelitian dari Rangkuti dan Ernanda (2020), Azhar, dkk (2020) ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai diperoleh melalui terpenuhinya kompensasi yang diharapkan dari organisasi.

#### **2.3.4 Dukungan Organisasi dengan Motivasi Kerja**

Dukungan organisasi merupakan persepsi individu terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Dukungan ini dapat berbentuk pemberian fasilitas kerja, perhatian dari atasan, kejelasan peran, hingga kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa dihargai dan dipedulikan akan mengembangkan sikap positif terhadap organisasi. Hal ini selaras dengan pandangan Eisenberger et al. yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dapat membentuk hubungan timbal balik antara individu dan organisasi.

Motivasi kerja sendiri diartikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa motivasi kerja melibatkan tiga elemen utama, yaitu kekuatan (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) dalam bekerja. Ketika individu merasa bahwa organisasi memberikan dukungan secara konsisten, maka akan terbentuk motivasi intrinsik yang kuat untuk bekerja secara optimal, loyal, dan penuh inisiatif.

Hubungan antara dukungan organisasi dan motivasi kerja telah dibuktikan oleh berbagai penelitian. Rhoades dan Eisenberger menemukan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap dukungan organisasi, semakin tinggi pula motivasi kerja yang muncul pada diri karyawan. Penelitian serupa oleh Wibowo juga

menyatakan bahwa dukungan organisasi yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan. Dengan demikian, dukungan organisasi bukan hanya berfungsi sebagai faktor eksternal, melainkan juga mampu memicu dorongan internal seseorang untuk berkontribusi maksimal dalam pekerjaannya.

### **2.3.5 Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja**

Nasution dalam Syaifora (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Hal ini selaras dengan pendapat Thoha dalam Rêgo, dkk (2017) kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang berhasil yaitu ketikan pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memenuhi kebutuhan pegawainya, serta memberikan motivasi dalam melaksanakan tugas dan penyelesaian pekerjaannya. Menurut Wibowo dalam Syaifora (2019) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan.

Hasil penelitian Syaifora (2019), Rêgo, dkk (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan dalam suatu organisasi, akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi

### **2.3.6 Kompensasi dengan Motivasi Kerja**

Siagian dalam Sembel, dkk (2018) motivasi merupakan daya pendorong

yang mengakibatkan seseorang mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menjalankan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Simamora dalam Yusril (2017) mengemukakan bahwa para pegawai termotivasi untuk mendapatkan kompensasi yang berimbang terhadap kinerja mereka dan selanjutnya kepuasan kompensasi yang mereka terima juga akan mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja secara produktif dan efisien. Penjelasan di atas didukung oleh hasil penelitian dari Nurhayati dan Wahyuni (2021), Koljaan dan Rahadi (2021) bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka motivasi kerjanya akan semakin meningkat.

### **2.3.7 Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja**

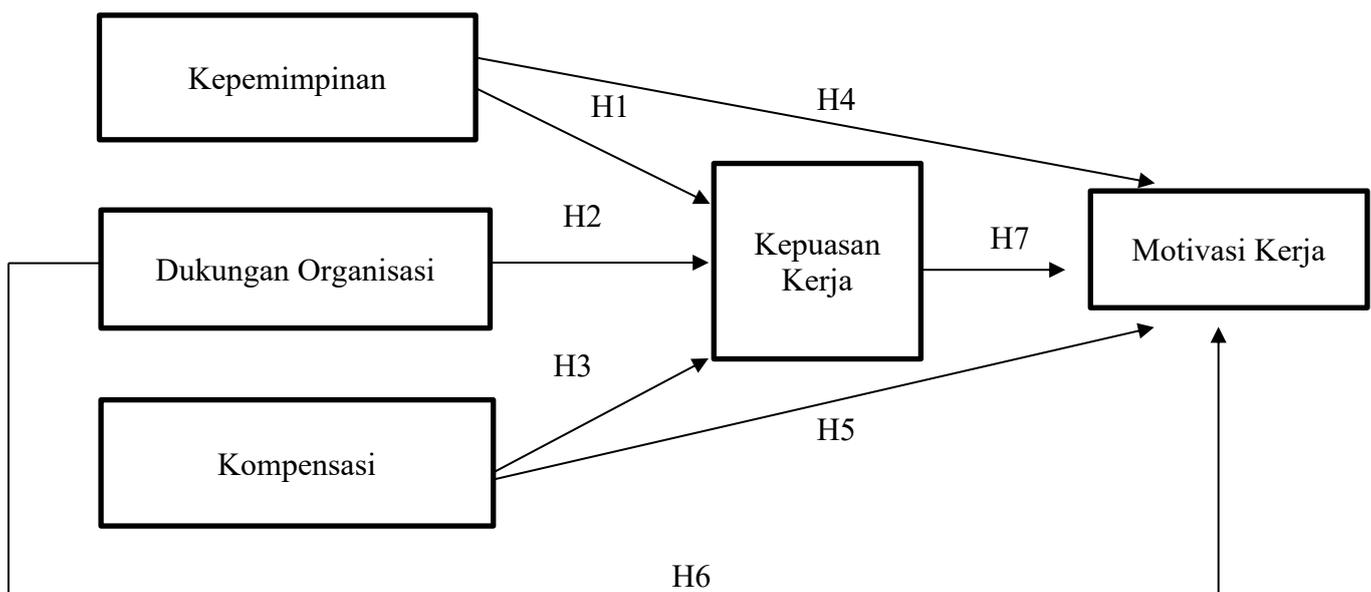
Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi pegawai dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai terkait pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu pendorong dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara dalam Afifah dan Musadieg (2017) yang mengungkapkan bahwa situasi kerja, kondisi lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

Syaifuddin dalam Kurniasari dan Maulana (2019) motivasi menjadikan seseorang berusaha meningkatkan hasil kerja yang ingin dicapai. Timbulnya motivasi karena adanya kebutuhan. Kebutuhan yang mendorong timbulnya motivasi adalah kebutuhan psikologis untuk memenuhi kepuasan fisik seperti

makan, minum, oksigen dan sebagainya serta kebutuhan sosial psikologis untuk memenuhi kepuasan sosial seperti penghargaan, pujian, rasa aman dan sebagainya. Hasil penelitian Heryanto, dkk (2017), Afifah dan Musadieq (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, akan mendorong tingginya motivasi kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan kerangka konseptual di atas, maka dapat digambarkan hubungan antar variabel sebagai berikut:

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian



## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan dalam kerangka konseptual penelitian di atas, hipotesis untuk menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
2. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
3. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung
4. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
5. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap motivasi kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
6. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung
7. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja anggota Polri pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.