

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan merupakan bentuk imbalan yang telah mereka berikan melalui tenaga kerja. Hal tersebut terjadi karena adanya suatu hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan karyawan. Kompensasi signifikan memengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi kerja seorang karyawan untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik. Kompensasi tersebut merupakan kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung serta pemberian jasa tambahan atau insentif yang telah ditujukan guna memotivasi karyawan dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Jasiyah, 2022).

Kompensasi dijelaskan sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi karyawan, di mana perusahaan memberikan berbagai manfaat sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Noviantoro *et al.*, 2021). Adil dan setara untuk mengucapkan terima kasih kepada karyawan atas peran mereka terhadap kesuksesan perusahaan melalui adanya kompensasi. Dampak positif dari kompensasi ini akan menarik serta mempertahankan talenta terbaik di dalam organisasi maupun perusahaan (Hardiyansyah *et al.*, 2023). Kompensasi juga merupakan hal-hal yang diberikan dari organisasi untuk organisasi (Simamora, 2015).

Tujuan kompensasi menurut Indrastuti (2020) menjelaskan bahwa perusahaan akan memberikan kompensasi kepada karyawannya untuk berbagai alasan, seperti:

1. Perusahaan menggunakan kompensasi sebagai bentuk alat untuk memikat para pekerja yang berkualitas agar dapat berkontribusi.

Menawarkan beberapa paket yang menarik, perusahaan dapat memilih karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

2. Agar karyawan berbakat tidak beralih ke perusahaan lain, kompensasi yang adil menjadi sangat penting. Apabila gaji maupun benefit yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja atau standar industri, karyawan akan merasa kurang dihargai dan mencari kesempatan kerja di tempat lain.
3. Selain gaji, berbagai bentuk kompensasi seperti bonus, tunjangan atau penghargaan lain juga dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka akan cenderung menunjukkan rasa semangat dalam bekerja.
4. Dalam dunia bisnis yang kian penuh dengan persaingan, perusahaan harus mampu untuk menarik serta mempertahankan karyawan terbaik mereka. Kompensasi yang kompetitif menjadi salah satu kunci untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.
5. Pemberian kompensasi harus sesuai kepada aturan yang berlaku, baik itu peraturan pemerintah maupun kebijakan internal perusahaan. Hal ini penting untuk menghindari permasalahan hukum dalam menjaga reputasi perusahaan.
6. Karyawan yang termotivasi dan dihargai akan menjadi lebih berdedikasi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Kompensasi yang baik dapat membantu perusahaan dalam mencapai target bisnis yang telah direncanakan sebelumnya.
7. Sistem kompensasi yang jelas dapat membantu perusahaan membangun struktur organisasi yang kuat. Dengan melihat perbedaan gaji dan benefit, dapat membantu karyawan dalam memahami tingkatan dan tanggung jawab masing-masing.

Indikator dalam kompensasi menurut Hasibuan (2019), yaitu sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji merupakan bayaran yang telah diserahkan ke para karyawan setiap bulannya, minggu, maupun tahunan secara tetap dan berkala.

2. Insentif

Insentif merupakan imbalan berbasis kinerja seperti bonus atau keuntungan untuk mendorong pencapaian yang baik. Insentif yang dimaksud ialah tambahan diluar gaji maupun upah yang diberikan kepada para karyawan yang memang memiliki prestasi dalam bekerja.

3. Tunjangan

Dalam hal ini, tunjangan adalah sebuah pembayaran tambahan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, selain gaji pokok. Ada pula beberapa jenis tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, dan lainnya

4. Fasilitas

Fasilitas merupakan pembayaran yang berbentuk non-finansial seperti lingkungan kerja yang nyaman, pelatihan kemampuan, tempat parkir yang aman, akses internet yang memadai dan yang lainnya.

2.1.2 Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan sebuah upaya yang dilakukan individu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya agar bisa meraih posisi atau peran yang diinginkan dalam kariernya (Siagian, 2023). Arismunandar & Khair (2020) mengungkapkan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu program yang telah dirancang sedemikian rupa oleh perusahaan untuk membantu karyawan dalam menetapkan tujuan karier, mengembangkan keterampilan, dan mencapai potensi maksimal mereka.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Parmadean (2021) yang menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan serangkaian upaya untuk meningkatkan posisi serta peran seseorang dalam organisasi sesuai dengan jalur karier yang telah direncanakan. Pengembangan ini dapat dilakukan secara mandiri oleh individu maupun didukung oleh berbagai macam program yang telah disediakan oleh perusahaan tersebut. Pengembangan karier menjadi sebuah perjalanan karier seorang karyawan dalam pencapaian target jabatan selama masa kerja mereka di perusahaan dan menjadi upaya bagi perusahaan untuk menunjang pengembangan karier karyawannya (Busro, 2018).

Prinsip-prinsip pengembangan karier menurut Harto & Dwijayanti (2021), yaitu sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja sehari-hari kerap kali memberikan pembelajaran yang lebih berharga daripada program pelatihan yang formal. Tantangan di tempat kerja akan menjadi sebuah ajang untuk dapat mengasah keterampilan dan pengetahuan yang baru.
2. Kebutuhan dalam keterampilan akan terus berubah-ubah seiring dengan berkembangnya zaman serta tuntutan di pasar tenaga kerja.
3. Pengembangan diri merupakan investasi yang penting untuk di masa depan. Organisasi perlu mendukung adanya pengembangan karier karyawan melalui berbagai program pelatihan yang relevan.

Beberapa hal yang menjadi sebuah indikator dalam pengembangan karier menurut Busro (2018), yaitu sebagai berikut:

1. Penempatan jabatan

Penempatan jabatan mengacu kepada penyesuaian terhadap individu di berbagai posisi tertentu dalam suatu organisasi. Hal

tersebut berdasarkan dengan keterampilan maupun pengalaman yang dimiliki.

2. Kenaikan jabatan

Kenaikan jabatan atau peningkatan posisi di dalam suatu organisasi atas bentuk penghargaan berupa pengalaman, kompetensi maupun kinerja yang dimiliki oleh karyawan.

3. Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan ditingkatkan melalui berbagai bentuk pelatihan baik teknis ataupun *softskill*, yang dapat membantu karyawan untuk dapat lebih kompeten dan lebih siap dalam menghadapi tantangan,

4. Peningkatan disiplin

Peningkatan disiplin ini mengarah kepada karyawan yang dapat mengelola waktu dengan baik, bertanggung jawab, dan menjaga kompetensi mereka dalam bekerja.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja menjadi salah satu bentuk dukungan bagi karyawan supaya mereka bisa lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah suatu keyakinan mendasar diikuti oleh anggota organisasi dengan memandu perilaku karyawan secara kolektif dengan membentuk cara mereka berpikir, bertindak, dan berinteraksi di tempat kerja (Meutia & Husada, 2019). Jufrizen & Rahmadhani (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan prinsip yang telah menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam berperilaku. Adanya budaya organisasi, membuat seseorang akan dapat merasa lebih diterima dan menjadi bagian dari tim.

Budaya organisasi merupakan pengetahuan bersama yang dimiliki oleh karyawan tentang nilai-nilai, norma, dan harapan yang berlaku di perusahaan. Pengetahuan ini membentuk cara karyawan berinteraksi satu sama lain dan dengan pekerjaan mereka (Adiawaty, 2020). Budaya organisasi merupakan kerangka yang membentuk kerja nilai, aturan serta keyakinan yang memengaruhi cara anggota organisasi dalam berinteraksi dan bekerja. Sistem inilah yang membentuk perilaku, sikap, dan tindakan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi yang positif dan mendukung akan menghasilkan peningkatan dalam kinerja individu maupun tim, sehingga dapat berkontribusi terhadap ketercapaian kinerja dan mengarah pada keberhasilan dalam suatu organisasi (Amalia & Astuti, 2020).

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan sistem nilai, norma, serta keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi dan memengaruhi cara mereka dalam berperilaku dalam mengambil sebuah keputusan yang ada di dalam lingkungan kerja (Busro, 2020). Meskipun budaya organisasi berada di dalam lingkup organisasi secara keseluruhan, namun budaya ini juga tercermin melalui perilaku dan persepsi dari masing-masing individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dengan kata lain, budaya organisasi ini tidak hanya untuk sebatas aturan yang hanya diterapkan oleh manajemen, tetapi dengan bagaimana individu di dalam organisasi dapat memahami, merasakan, dan menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut Busro (2020), adanya beberapa indikator budaya organisasi yang meskipun bersifat kolektif, akan tetapi untuk hal tersebut perlu adanya tindakan dan perilaku yang tercermin pada setiap individu di lingkungan kerja, sebagai berikut:

1. Keyakinan pada diri sendiri

Dalam organisasi memiliki budaya kerja yang positif, individu akan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Mereka yakin bahwa keterampilan dan pengalaman yang dimiliki cukup

untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebagai contoh pada penerapan indikator ini adalah seorang staf administrasi yang baru saja bergabung ke dalam perusahaan dapat mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, karena telah mendapatkan pelatihan yang cukup dan merasa lebih percaya diri dalam mengerjakan pekerjaannya secara mandiri.

2. Sikap yang tegas

Individu dalam organisasi yang menerapkan budaya komunikasi terbuka, akan merasa lebih nyaman dalam menyampaikan pendapat maupun mengambil sebuah keputusan. Sikap yang tegas menunjukkan bahwa karyawan mampu untuk berpikir kritis dan memiliki pendirian dalam menyelesaikan masalah. Sebagai contoh pada penerapan indikator ini adalah seorang kepala tim harus mengambil sebuah keputusan dengan cepat dan tanggap dalam menghadapi kendala teknis yang terjadi tanpa menunggu adanya arahan dari atasan, agar proyek tersebut tetap berjalan sesuai dengan ketentuan.

3. Kecakapan dalam mengelola emosi

Lingkungan kerja yang memiliki budaya profesionalisme akan mendorong individu untuk mengendalikan emosinya dalam menghadapi tekanan kerja. Kemampuan ini sangat penting agar konflik tidak mudah terjadi dan karyawan akan tetap dapat berpikir secara rasional. Sebagai contoh pada penerapan indikator ini adalah seorang *customer service* tetap memberikan pelayanannya dengan sikap yang ramah, meskipun menghadapi pelanggan yang menyampaikan keluhan dengan nada yang tinggi. Karena di dalam budaya organisasi tetap mengutamakan sikap profesionalisme dalam setiap berinteraksi.

4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif

Budaya organisasi yang mendorong inovasi akan tercermin ke dalam individu yang tidak hanya menunggu perintah saja, tetapi

juga berani dalam mengambil inisiatif dalam pekerjaannya. Sebagai contoh pada penerapan indikator ini adalah seorang pegawai gudang yang melihat sistem pencatatan barang yang kurang efektif dan mengusulkan dengan menggunakan perangkat lunak, agar manajemen inventaris menjadi lebih tersusun dan terstruktur dengan baik.

5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan

Dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang jelas, individu akan lebih mampu dalam mengawasi pekerjaan dan memberikan umpan balik yang membangun kepada timnya. Sebagai contoh pada penerapan indikator ini adalah seorang supervisor di bagian produksi memastikan agar setiap anggota dapat bekerja sesuai dengan standar operasional serta memberikan masukan untuk meningkatkan efisiensi proses terhadap produksi.

Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi merupakan domain organisasi secara keseluruhan, tetapi keberadaannya akan dapat dipahami melalui pengalaman serta tindakan dari individu di dalamnya, yang secara kolektif membentuk pola budaya kerja dalam perusahaan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Darmawan (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi perasaan seorang karyawan yang berkaitan dengan aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Karyawan akan mencapai kepuasan kerja ketika apa yang telah dikerjakan mendapatkan hasil sesuai dengan harapan yang mereka inginkan.

Kepuasan kerja menjadi sebuah respon emosional para pekerja kepada pekerjaannya dengan berdasarkan aspek-aspek seperti kepemimpinan, kebijakan tim, dan suasana kerja (Purwanto, 2020). Kepuasan kerja merupakan tanggapan positif terkait dengan seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka (Afandi,

2018).

Beberapa hal yang menjadi sebuah indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018), yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan atas pekerjaan

Aspek ini berkaitan erat dengan adanya tugas-tugas yang diberikan pada karyawan oleh perusahaan tersebut. Pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan akan menunjukkan seberapa puas mereka terhadap capaian dari hasil pekerjaannya. Selain itu, apakah pekerjaan yang telah dilakukan telah sesuai dengan minat serta keterampilan dari karyawan yang diinginkan.

2. Kepuasan atas promosi

Hal ini berkaitan dengan potensi mereka sebagai seorang pekerja untuk mendapatkan peran maupun jabatan yang optimal di suatu perusahaan. Kerap kali akan merasa terpenuhi apabila mereka memiliki kesempatan untuk maju di sebuah perusahaan.

3. Kepuasan atas pengawas

Hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja seorang karyawan yang dapat meningkat apabila atasan mereka telah melaksanakan tanggung jawab dengan baik, termasuk dalam memberikan arahan terkait dengan tugas-tugas yang perlu diselesaikan.

4. Kepuasan atas rekan kerja

Hal ini berkaitan dengan seorang karyawan yang cenderung akan merasakan kepuasan kerja ketika memiliki rekan kerja yang saling membantu dan terbuka. Dengan demikian, kedua pihak akan memperoleh dari dukungan yang telah diberikan.

Hubungan yang terjadi antara organisasi dan karyawan dibangun dengan menggunakan prinsip timbal balik, di mana karyawan merasakan kepuasan kerja ketika organisasi tersebut memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh mereka. Organisasi menawarkan berbagai kompensasi yang memadai dan diperlukan oleh karyawan, melalui pengembangan karier, dan

budaya kerja yang positif. Karyawan akan cenderung akan membalasnya dengan loyalitas dan peningkatan kerja mereka terhadap pekerjaannya. Hal ini menghubungkan kembali tentang kontribusi organisasi terhadap repons individu berupa kepuasan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada penjelasan konsep dan teori yang disampaikan di atas, sejumlah penelitian terdahulu dipilih menjadi landasan dalam riset ini. Sejumlah hasil dari kajian tersebut disusun dalam tabel berikut:

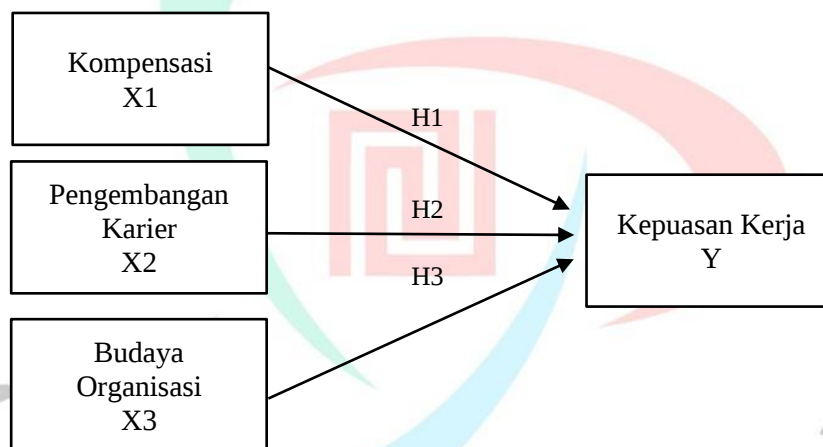
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Penulis	Kompensasi	Pengembangan Karier	Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	pendekatan	Metode	Software
(Rahman, 2020)	✓		✓	✓	Kuantitatif	Survei	AMOS
(Idris <i>et al.</i> , 2020)	✓			✓	Kuantitatif	Survei	PLS
(Pramono & Handini, 2020)	✓	✓	✓	✓	Kuantitatif	Survei	SPSS
(Saefullah, 2022)		✓		✓	Kuantitatif	Survei	PLS
(Lubis, 2023)			✓	✓	Kuantitatif	Survei	SPSS
(Yusuf <i>et al.</i> , 2022)			✓	✓	Kuantitatif	Survei	PLS
(Safrila & Oktiani, 2024)	✓			✓	Kuantitatif	Survei	SPSS
(Pulasari <i>et al.</i> , 2023)	✓		✓	✓	Kuantitatif	Survei	SPSS

(Abdurahman, 2024)			✓	✓	Kuantitatif	Survei	SPSS
(Akbar & Hermiati, 2023)		✓	✓	✓	Kuantitatif	Survei	PLS

2.3 Model Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka penelitian terdahulu serta pengembangan hipotesis, maka kerangka pemikiran yang diajukan ke dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Sumber: Dari beberapa hasil penelitian terdahulu (2025)

Gambar 2.1 Model Konseptual

2.4 Hipotesis

Sugiyono (2021) mengungkapkan bahwa dugaan bisa saja dianggap sebagai bentuk perkiraan yang belum terbukti, dan perlu diuji untuk memastikan kembali kebenarannya. ataupun dugaan awal penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dengan kata lain, hipotesis menjadi sebuah pernyataan yang perlu diuji kebenarannya melalui analisis data, hanya berlandaskan teori dan saling berkaitan namun belum didukung oleh bukti nyata yang kuat.

2.4.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan sejumlah uang yang telah diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh karyawan sebagai bentuk upah dari apa yang sudah dikerjakan di perusahaan, kompetensi yang dimaksud berupa gaji, tunjangan, maupun insentif (A. A. Saputra, 2022). Elimanafe *et al.* (2023) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh peneliti lain seperti (Sendianto & Saragih, 2024; Tonnisen & Ie, 2020; Aisy *et al.*, 2024) yang juga telah meneliti serta menghasilkan apabila kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi juga memainkan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja. Generasi Z cenderung lebih selektif dalam memilih pekerjaan dan mencari keseimbangan antara gaji yang layak serta peluang untuk berkembang. Jika kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diterima, kepuasan kerja bisa menurun, yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat turnover karyawan. Menurut beberapa hasil berdasarkan peneliti tersebut, diduga bahwa:

H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2.4.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier merupakan salah satu program yang telah dirancang sedemikian rupa oleh perusahaan untuk membantu para karyawan dalam menetapkan tujuan karier, mengembangkan keterampilan, dan mencapai potensi maksimal mereka (Arismunandar & Khair, 2020). Lilis Nur Aini, Tatiana Kristianingsih (2020) mengungkapkan apabila pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut juga diteliti oleh peneliti lain seperti (Hidayah & Litfiana, 2024; F. Saputra *et al.*, 2024; Hizburrahman *et al.*, 2023) yang juga telah meneliti dan menghasilkan pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, Kepuasan kerja karyawan dari generasi Z dipengaruhi oleh berbagai aspek, salah satu yang paling utama adalah peluang untuk mengembangkan karier.

Generasi ini dikenal memiliki harapan tinggi terhadap jenjang karier yang jelas dan kesempatan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka. Peluang pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek yang jelas dalam pekerjaannya. Ketika perusahaan menyediakan pelatihan, promosi jabatan, serta kesempatan untuk memperluas keterampilan, karyawan lebih termotivasi dan loyal terhadap tempat kerja mereka. Menurut beberapa hasil berdasarkan peneliti tersebut, diduga bahwa:

H2 : Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan pengetahuan bersama yang dimiliki oleh karyawan tentang kandungan nilai yang berlaku di dalam perusahaan. Pengetahuan ini membentuk cara karyawan berinteraksi satu sama lain dengan pekerjaan mereka (Adiawaty, 2020). Restanti *et al.* (2020) mengungkapkan apabila budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh peneliti lain seperti (Sambo *et al.*, 2023; Nofitasari, 2021; Rachmadika & Saputro, 2024) yang juga telah meneliti serta menghasilkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Selain aspek finansial dan pengembangan diri, budaya organisasi juga menjadi faktor krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Generasi Z dikenal lebih menyukai lingkungan kerja yang dinamis, fleksibel, dan inklusif. Jika budaya kerja di suatu perusahaan sesuai dengan nilai dan gaya kerja mereka, karyawan akan merasa lebih nyaman dan lebih termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, jika lingkungan kerja terlalu kaku atau kurang memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkembang, mereka cenderung mencari peluang di tempat lain. Menurut beberapa hasil berdasarkan peneliti tersebut, diduga bahwa:

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja