

BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab dua ini menyajikan tinjauan teoritis yang menguraikan konsep dan deskripsi dari teori-teori yang diterapkan pada setiap variabel dalam penelitian ini, didukung oleh studi-studi relevan. Tinjauan teoritis mencakup Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan kerja guru Generasi Y. Selain itu, bab ini juga mencakup hipotesis penelitian yang akan menjadi fokus utama. Di akhir bab ini, akan disajikan kerangka penelitian atau kerangka pikir untuk mempermudah pemahaman hubungan antar variabel yang digunakan..

2.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai seluruh elemen yang ada di sekitar tempat seseorang bekerja, termasuk alat, metode kerja, dan faktor yang memengaruhi individu maupun kelompok dalam menyelesaikan tugasnya (Akob dkk, 2020). Secara umum, lingkungan kerja mencakup semua faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik positif maupun negatif, seperti alat, sistem, struktur, dan prosedur kerja (Satyvendra, 2019). Area kerja juga berfungsi sebagai ruang sosial penting di mana berbagai kegiatan berlangsung dan memainkan peran kunci dalam membentuk organisasi serta karir seseorang (Satyvendra, 2019). Berdasarkan penelitian oleh Bushiri (2017), lingkungan kerja merujuk pada kondisi di mana sekelompok orang bekerja sama menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Sementara itu, Genzorová (2017) menekankan bahwa lingkungan kerja mencakup faktor-faktor fisik dan tak terlihat yang dapat diukur melalui kesuksesan organisasi,

seperti kebijakan, insentif, budaya kerja, dan hubungan antar karyawan.

1. Faktor fisik lingkungan kerja adalah lokasi dan lingkungan sekitar yang mempunyai aset berwujud di area kerja seperti ventilasi, tingkat kebisingan, kualitas udara di tempat kerja, tempat parkir, fasilitas berwujud misalnya makan siang, teh, dan kopi, gedung, kantor, pengaturan kantor (Mathew, 2015).
2. Faktor tak terlihat pada lingkungan kerja adalah kebijakan, insentif, aturan, budaya kerja, hubungan kerja, dukungan atasan, kecocokan dengan rekan kerja dan masih banyak lagi faktor lainnya (Genzorová, 2017). Faktor-faktor tidak berwujud juga memiliki peran krusial dalam kesuksesan suatu organisasi, meskipun tidak terlihat secara langsung, namun dapat diukur melalui pencapaian dan hasil dari aspek-aspek yang tidak berwujud tersebut.

Lingkungan kerja yang baik, baik secara langsung maupun tidak langsung, memengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya (Malik, 2016). Menurut Jena, (2016), efisiensi kerja dan produktivitas sehari-hari ditentukan oleh lingkungan kerja, yang meliputi di mana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Selain itu, (Ali, 2016) menambahkan bahwa elemen-elemen dalam lingkungan kerja, seperti budaya perusahaan dan kondisi fisik, berdampak pada kesejahteraan, kolaborasi, dan kesehatan karyawan. Lingkungan fisik, seperti ventilasi, tingkat kebisingan, dan fasilitas kantor, juga berperan dalam mempengaruhi kenyamanan kerja (Mathew, 2015). Berdasarkan berbagai definisi ini, maka Lingkungan kerja mencakup semua faktor di sekitar pekerja yang mempengaruhi kepuasan dan hasil kerja mereka. Dalam konteks perusahaan, lingkungan kerja yang baik sangat penting meskipun tidak terlibat langsung dalam

proses produksi. Lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan efektivitas dan kepuasan karyawan, memberikan rasa aman, dan membuat mereka lebih betah bekerja. Di lingkungan sekolah, suasana yang mendukung juga memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan belajar yang optimal bagi peserta didik serta meningkatkan kinerja pendidik dan staf. Dengan lingkungan kerja yang positif, sekolah dapat lebih mudah mencapai tujuan pendidikan dan membentuk karakter peserta didik secara menyeluruh.

2.2 Kompensasi

Kompensasi, termasuk gaji dan tunjangan, merupakan faktor penting yang dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori, seperti manfaat intrinsik atau ekstrinsik, finansial atau non-finansial, serta manfaat langsung atau tidak langsung, yang semuanya memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Tanah Pendek, 2018). Kompensasi adalah salah satu faktor yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja guru, yang mana guru merasa termotivasi untuk fokus pada tujuan individu dan kelompok berkat kompensasi tersebut (Chakrabarty, 2021). Menurut Zayed dkk. (2022), kompensasi dapat dijadikan sebagai ukuran untuk menilai motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Guru yang merasa dihargai dengan kompensasi yang memadai cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, sementara guru yang merasa kurang dihargai karena kompensasi yang tidak mencukupi cenderung kurang puas. Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan pandangan positif guru terhadap pekerjaannya,

sedangkan kompensasi yang kurang memadai dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, meskipun lingkungan dan motivasi kerja sudah optimal.

Kompensasi, yang sering disebut remunerasi atau imbalan, adalah bentuk pertukaran. Seorang karyawan bekerja dengan mendedikasikan waktu dan tenaganya untuk perusahaan, dan sebagai balasannya, perusahaan memberikan kompensasi. Sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan dapat memengaruhi kualitas hidup karyawan. Kesalahan dalam penerapan sistem ini dapat menurunkan kepuasan kerja dan memicu demotivasi. Setiap perusahaan memiliki kebebasan untuk menerapkan sistem kompensasi yang sesuai dengan kondisinya, dengan harapan sistem tersebut dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Paz et al., (2022) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Langford et al., (2020) juga menekankan pentingnya kompensasi finansial sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Menurut Mohanty & Pradhan (2019), kompensasi adalah imbalan finansial yang diberikan oleh organisasi sebagai balasan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Ada tiga bentuk kompensasi: upah per jam, gaji tetap, dan insentif yang biasanya berkaitan dengan kinerja.

Kompensasi merupakan aspek penting dan kompleks dalam hubungan antara organisasi dan karyawan. Selain memberikan standar hidup yang layak, kompensasi juga mengukur nilai individu di dalam organisasi. Jika karyawan tidak mencapai tujuan ekonominya, mereka cenderung mencari pekerjaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas dan mendorong kinerja tinggi

dengan biaya yang wajar. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan adanya keadilan internal dan eksternal dalam sistem kompensasi.

1. Keadilan internal memastikan bahwa pekerjaan yang lebih menantang atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi mendapatkan kompensasi yang lebih besar,
2. Keadilan eksternal memastikan kompensasi yang adil dibandingkan dengan pasar tenaga kerja.

Paz et al., (2022) menyatakan bahwa manajemen kompensasi bertujuan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, memastikan keadilan, mendorong perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, mematuhi peraturan, memfasilitasi pemahaman bersama, dan menciptakan efisiensi administrasi. Garengo et al., (2022) menambahkan bahwa efektivitas sistem kompensasi harus memenuhi tujuh kriteria: memadai, merata, seimbang, hemat biaya, aman, memberikan insentif, dan diterima oleh karyawan. Namun, menciptakan sistem kompensasi yang efektif bukanlah hal mudah, karena ada banyak faktor internal dan eksternal yang memengaruhi yaitu ;

1. Faktor eksternal meliputi pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan pengaruh serikat pekerja,
2. Faktor internal mencakup anggaran tenaga kerja dan pengambil keputusan dalam hal kompensasi. Agar mendapatkan kompensasi yang lebih baik, karyawan perlu meningkatkan kinerjanya (Jashari & Kutllovci, 2020).

2.3 Motivasi Kerja

Santos-Vijande et al., (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu demi mencapai tujuannya. Motivasi ini merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang menghasilkan perilaku yang bertujuan untuk mencapai kepuasan diri dalam suatu aktivitas, dengan arah positif menuju target yang ingin dicapai. Menurut Riyanto et al., (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kebutuhan untuk melakukan tindakan terhadap tujuan tertentu yang mungkin terjadi pada seseorang secara sadar atau tidak sengaja, motivasi kerja berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi inisiasi, arah, dan kualitas perilaku dalam suatu organisasi. (Noermijati dan Primasari, 2015) menggambarkan motivasi sebagai kekuatan yang mendorong individu mencapai tujuan terkait pekerjaannya.

Dalam literatur, motivasi kerja dipandang penting baik dari segi faktor intrinsik maupun ekstrinsik (Olushola & Adewumi, 2021; Kalhor et al., 2017; Saleem et al., 2015). Faktor – faktor tersebut meliputi :

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi untuk menyelesaikan tugas demi pemenuhan pribadi,
2. Motivasi ekstrinsik berfokus pada upaya untuk mendapatkan hasil atau imbalan eksternal (Li et al., 2014; Steinbauer et al., 2018).

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih baik, dan untuk mencapai kepuasan kerja ini, pemberi kerja harus memberikan motivasi (Ali & Anwar, 2021). Motivasi karyawan adalah proses di mana perusahaan memberikan dorongan melalui insentif seperti gaji, bonus, dan penghargaan untuk

mencapai tujuan organisasi (Pudjiastuti & Sijabat, 2022).

Motivasi kerja menjadi faktor kunci bagi guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional untuk mencapai tujuan pendidikan. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja pribadi, tetapi juga berdampak positif pada hasil belajar peserta didik dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, institusi pendidikan harus terus berupaya mendukung dan memotivasi para guru mereka.

Olushola dan Adewumi (2021) juga menyebutkan bahwa faktor motivasi harus selaras dengan nilai-nilai individu, karena setiap orang memiliki motivasi yang berbeda. Dengan demikian, motivasi yang tepat di lingkungan kerja tidak hanya menguntungkan bagi karyawan secara individu, tetapi juga menjadi hal yang utama untuk keberhasilan dan keberlanjutan organisasi pendidikan secara keseluruhan.

Motivasi, menurut Hanus dan Fox, (2015), adalah proses yang mendorong seseorang untuk bergerak menuju pencapaian tujuan. Ini menjadi kunci keberhasilan setiap lembaga pendidikan, memberdayakan guru untuk bekerja dengan penuh kasih sayang guna mencapai tujuan hierarkis organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian, karyawan dapat dimotivasi melalui 2 cara yaitu : motivasi internal dan motivasi eksternal yang berasal dari berbagai bentuk penghargaan.

1. Motivasi internal, atau motivasi yang ditentukan sendiri, mendorong individu untuk mencapai kepuasan pribadi.
2. Motivasi eksternal terjadi ketika seseorang terdorong untuk memperoleh kompensasi atau pengakuan prestasi (Collie & Martin, 2017).

Motivasi kerja penting karena dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Dari teori-teori yang ada, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah upaya untuk mendorong diri sendiri dalam menjalankan pekerjaan dan mengoptimalkan seluruh kemampuan yang dimiliki demi mencapai tujuan organisasi.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan puas yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka (Spektor, 2023). Hasan, Jawaad & Butt (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional individu terhadap kondisi pekerjaan mereka. Dengan demikian, istilah "kepuasan kerja" mencerminkan seberapa bahagia karyawan dengan pekerjaan yang mereka jalani.

Kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi mental seseorang yang menikmati pekerjaannya akibat evaluasi yang tepat dan adanya peluang untuk mencapai tujuan (Adamopoulos & Syrou, 2022), yang memberikan nilai pada pekerjaan tersebut. Monte (2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja saling terkait secara komparatif dengan fenomena emosional yang sama, di mana perasaan positif berasal dari kepuasan dan perasaan negatif berasal dari ketidakpuasan.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja meliputi struktur dan kebijakan organisasi, pengaturan kerja, tingkat stres, komunikasi, serta gaji Hee et al., (2018), dan juga faktor ras, jenis kelamin, dan lokasi geografis Saha et al., (2021). Penelitian oleh Anda dkk. (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru

pengaruh dari lingkungan akademik di sekolah serta dukungan organisasi. Kepuasan kerja merupakan elemen krusial untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai keberhasilan organisasi. Dengan meningkatkan sistem penghargaan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, dan menerapkan strategi pemberdayaan yang efektif, kepuasan karyawan dapat meningkat.

Kepuasan kerja adalah fenomena yang kompleks, terkait dengan berbagai faktor penyebab seperti rotasi pekerjaan, gaji (aspek finansial), prospek masa depan, hubungan sosial di tempat kerja, lingkungan kerja, serta pelatihan dan keterlibatan dalam organisasi pendidikan. Suong dkk (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan. Ini mencerminkan penilaian dan sikap individu terhadap pekerjaan mereka, berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, interaksi antar rekan kerja, dan hubungan sosial dalam konteks pekerjaan (Aziz et al., 2021; Davies dkk., 2017; Eliyana & Ma'arif, 2019).

Troesch dan Bauer (2017) mendefinisikan kepuasan kerja guru sebagai sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai profesinya. Aziz dkk. (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja merepresentasikan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Mérida-López dkk. (2019) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru (Rezaee et al., 2020), dan komunikasi, kerjasama, serta hubungan baik antar guru cenderung berdampak positif pada kepuasan kerja dan motivasi mereka di sekolah.

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai pola pikir seorang karyawan yang terkait dengan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan nilai-nilai mereka, serta respons individu terhadap lingkungan tersebut (Saha, 2016). Troesch dan Bauer (2017) mendefinisikan kepuasan kerja guru sebagai sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai profesinya. Kepuasan kerja telah banyak diteliti dalam konteks perilaku dan hasil organisasi (Carvalho et al., 2020).

Aziz dkk. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan. Hasan, Jawaad & Butt (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi emosional terhadap situasi pekerjaan individu. Oleh karena itu, istilah "kepuasan kerja" menggambarkan seberapa bahagianya karyawan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pengelolaan elemen-elemen yang dihargai oleh karyawan, seperti imbalan finansial, pengakuan dari rekan kerja, penghargaan, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan diri (Hitka et al., 2021).

Kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi mental individu yang menikmati pekerjaan mereka karena evaluasi yang tepat dan adanya peluang pencapaian (Adamopoulos & Syrou, 2022), yang memberikan makna pada pekerjaan tersebut. Definisi lain menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tertentu, bagaimana seseorang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, sikap individu terhadap pekerjaannya, serta bagaimana mereka menikmati pekerjaan tersebut (Irabor & Okolie, 2019).

Sebagian besar definisi menunjukkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap karyawan terhadap tanggung jawab mereka dapat

dikategorikan berdasarkan perasaan mereka terhadap lingkungan kerja dan rekan-rekan kerja (Raza et al., 2021). Perasaan karyawan terhadap faktor-faktor tersebut dapat menentukan tingkat kepuasan mereka. Ketika karyawan menikmati tempat kerja dan membangun hubungan persahabatan dengan rekan kerja, mereka cenderung merasa sangat puas dengan organisasi tempat mereka bekerja (Amrutha & Geetha, 2021).

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berlandaskan pada studi-studi sebelumnya yang dapat dijadikan referensi dan memberikan gambaran mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan studi ini:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Work Environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh <i>August 2022 International Journal of Emerging Markets 19(3)</i> <i>Md Asadul Islam Universitas Sunway Mosharrof Hosen Universitas UCSI</i>	Lingkungan Kerja Motivasi kerja	Jumlah data: Studi ini mengumpulkan total 384 kuesioner dari karyawan milenial di industri pariwisata di Bangladesh. Subjek Penelitian: karyawan milenial dalam sektor perhotelan dan pariwisata. Analisis data: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	H1 : Ada hubungan yang signifikan antara praktik HRM dan retensi karyawan milenial di industri pariwisata. H2 : Lingkungan kerja memediasi hubungan antara praktik HRM dan retensi karyawan. H3 : Di antara praktik HRM yang dipilih, dampak kompensasi dan pelatihan dan pengembangan pada retensi karyawan lebih kuat di lingkungan kerja yang positif

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Mahfuzur Rahman Universitas Lincoln			
2	Compensation as a motivating factor for Job Satisfaction and Performance. INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE 12(3)(2023) 131-139 Eyitayo Francis Adanlawo (a)* Nomusa Yolanda Nkomo (b) Makhosazana Vezi-Magigaba (c)	Kompensasi Motivasi Kerja	Jumlah data: Penelitian ini melibatkan ukuran sampel seratus (100) karyawan dari Universitas Zululand, Subjek Penelitian: Karyawan Universitas Zululand. Analisis data: Studi ini menggunakan metode analisis deskriptif dan korelasional untuk menafsirkan data yang dikumpulkan	H1 : Hipotesis didasarkan pada teori dua faktor Herzberg, yang membedakan antara motivator (faktor yang mengarah pada kepuasan kerja) dan faktor kebersihan (faktor yang dapat mencegah ketidakpuasan). Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan [1] [2].
3	Analysis of Individual Performance through Job Satisfaction: A Study of Faculty Members in Public Sector Universities in Sindh, Pakistan Voyage Journal of Educational Studies (VJES) Vol	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Jumlah data: 500 anggota fakultas dari universitas negeri di provinsi Sindh, Pakistan. Subjek Penelitian: anggota fakultas yang bekerja di universitas negeri. Analisis data:	H1 : Kompensasi kondusif untuk meningkatkan kinerja individu melalui kepuasan kerja H2 : Lingkungan kerja kondusif untuk meningkatkan kinerja individu melalui kepuasan kerja

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	3 Issue 2 ISSN (Online): 2790-7171 , ISSN (Print): 2790-7163 April 2023 Ahsan-ul Haque Shaikh* Imamuddin Khoso Ali Raza		tes ANOVA	
4	The Effects of Gender and Work Motivation on Job Satisfaction among Working College Students Dissertation submitted as a requirement for the degree of BSc (Hons) in Applied Psychology, Dun Laoghaire Institute of Art, Design & Technology, 2023 Dan Joseph Sony	Motivasi Kerja Kepuasan Kerja	Jumlah data: 102 peserta Subjek Penelitian: peserta didik bekerja untuk mendukung biaya pendidikan dan biaya hidup mereka Analisis data: analisis varians dua arah (ANOVA)	H1 : ada perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin. H2 : menunjukkan bahwa motivasi kerja memang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.
5	Demographic factors, Compensation, Job Satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: https://www.emerald.com/insight/2041-2568.htm	Kompensasi Kepuasan Kerja	Jumlah data: 550 anggota fakultas Subjek Penelitian: anggota fakultas dari 20 universitas swasta di Bangladesh. Analisis data: SEM dengan software AMOS versi 20 dan SPSS versi 16	H1 : hipotesis ini menunjukkan bahwa struktur kompensasi dapat memediasi efek faktor demografis pada kepuasan kerja, menyoroti pentingnya kompensasi yang adil dalam meningkatkan kepuasan kerja di antara anggota fakultas [1].

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Accepted 30 July 2020 Mohammad Ali Ashraf Department of Economics, School of Business and Economics, United International University, Dhaka, Bangladesh			
6	THE IMPACT OF COMPENSATION ON THE JOB SATISFACTION OF PUBLIC SECTOR ENTERPRISES IN SAUDI ARABIA JEL Classification: M12, M51, M52, M54 DOI: 10.22495/cocv20i4art13 https://doi.org/10.22495/cocv20i4art13 Samontaray, D. P., Panda, S., Rabah, M., & Rani, R. S. (2023)	Kompensasi Kepuasan Kerja	Jumlah data: 105 peserta Subjek Penelitian: Manajer, supervisor dan karyawan dari organisasi sektor publik di Arab Saudi Analisis data: SPSS	H1: Bahwa kompensasi, termasuk gaji, insentif, dan tunjangan memiliki dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja di antara karyawan sektor publik.
7	The Influence of Compensation, Person Job Fit, Non-Physical Work Environment on Job Satisfaction through Work Motivation	Kompensasi Motivasi Kerja Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Jumlah data: 144 responden Subjek Penelitian: Karyawan PT Jasa Raharja Putera (JPR) Analisis data: SEM Amos V24	H1: Kompensasi memiliki efek positif yang signifikan pada motivasi H2: Lingkungan kerja non-fisik secara positif mempengaruhi motivasi

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) Volume 8 (2) 2023, 1018-1034 E-ISSN 2614-8021, P-ISSN 2548-7094 Andi Riant1, Herry Krisnandi1 1Universitas Nasional, Jakarta, Indonesia			H3: Kompensasi berdampak signifikan pada kepuasan kerja H4: Motivasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja
8	The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM) MDPI, 8 November 2022 https://doi.org/10.3390/economies10110290 Nurul Mohammad Zayed 1 , Md. Mamunur Rashid 2 , Saad Darwish 3, Md. Faisal-E-Alam 4 , Vitalii Nitsenko 5,6,* and K. M. Anwarul Islam	Kompensasi Motivasi Kerja Kepuasan Kerja	Jumlah data: 103 karyawan Subjek Penelitian: Karyawan Jiban Bima Corporation (JBC) Analisis data: SPSS	H1: Sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dan, akibatnya, kepuasan mereka. H2 : Motivasi karyawan memediasi hubungan kausal kompensasi terhadap kepuasan karyawan

2.6. Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Lingkungan kerja sekolah dapat diartikan sebagai "tingkat persepsi guru terhadap kondisi kerja di mana mereka merasa nyaman atau tidak nyaman di lembaga pendidikan." Persepsi ini tercermin melalui berbagai aspek, seperti dukungan administratif, kondisi kerja, peluang promosi, hubungan interpersonal, dukungan dari rekan kerja, dan gaji. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja yang dapat memberikan pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap pelaksanaan tugas mereka (Malik, 2016). Ada elemen-elemen dalam lingkungan kerja yang memengaruhi secara langsung dan ada juga yang memberikan pengaruh tidak langsung. Lingkungan kerja adalah suasana di mana karyawan melaksanakan tugasnya, dan suasana ini dapat memengaruhi cara karyawan menjalankan pekerjaan mereka (Rahman, 2017).

Nawaz dan Yasin (2015) menemukan bahwa tingkat motivasi guru sekolah menengah dipengaruhi oleh lingkungan kerja sekolah, seperti proses penilaian yang tidak efektif, ukuran ruang kelas yang kecil, kurangnya ruang staf dan tidak tersedianya sumber belajar. Penelitian lain menemukan bahwa Lingkungan Kerja yang positif menghasilkan efek yang luar biasa dan nyata, memotivasi serta melibatkan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan tingkat kepuasan dan penurunan perputaran karyawan dalam suatu organisasi, menciptakan suasana kerja yang sehat dan bahagia, bebas dari stres dan hal-hal negatif (Genzorová, 2017).

H1: Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja guru Gen - Y.

2.6.2 Hubungan antara Kompensasi dan Motivasi Kerja

Motivasi diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi dengan sukses dan efektif. Motivasi karyawan menurut Adanlawo (2017) adalah proses dimana perusahaan memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan menawarkan insentif termasuk gaji, bonus, dan penghargaan (Pudjiastuti & Sijabat, 2022). Salah satu komponen terpenting kinerja organisasi dalam pasar yang kompetitif semakin dikenal sebagai motivasi karyawan (Yang et al., 2020). Manajer memotivasi stafnya dengan harapan bahwa mereka akan bekerja dengan cara tertentu dan diinginkan karena motivasi karyawan sangat penting untuk operasional dan kinerja bisnis (Pererva, 2018). Menurut Zayed et al., (2022), kompensasi dapat digunakan untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja seorang pekerja. Karyawan dimotivasi oleh kompensasi untuk fokus pada tujuan individu dan kelompok (Chakrabarty 2021). Harapan dan keinginan karyawan berkorelasi positif dengan kompensasi. Paket remunerasi yang diberikan perusahaan sangat menentukan berapa lama karyawan bersedia tetap bekerja (Mitsel et al., 2021). Tidak diragukan lagi, sistem pengendalian manajemen memasukkan kompensasi sebagai elemen kunci (Terepyshchy & Khomenko, 2019; Adanlawo, Reddy & Rugbeer, 2021). Untuk meningkatkan motivasi karyawan, pemberi kerja dan supervisor memastikan pekerjaan mereka merangsang dan bermakna sekaligus menawarkan insentif (misalnya bonus atau penghargaan) dan pengaturan kerja yang

fleksibel dengan keseimbangan kerja/kehidupan yang lebih baik, mengakui kontribusi karyawan, menciptakan budaya keterbukaan. komunikasi dan membuat mereka bertanggung jawab atas tugas dan proses (Ali & Anwar,2021;da Cruz Carvalho dkk.,2020). Jumlah total yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang diberikan sehubungan dengan pekerjaan tertentu juga dianggap sebagai kompensasi. Ada dua metode untuk memberi kompensasi kepada karyawan: berdasarkan masukan atau keluaran mereka. Kompensasi berbasis masukan bagi karyawan menekankan pada bakat dan potensinya, sedangkan kompensasi berbasis keluaran menekankan pada keluarannya.

H2 : Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja guru Gen-Y.

2.6.3. Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Organisasi tidak dapat beroperasi dengan efektif tanpa adanya fasilitas yang memadai, sementara prioritas utama karyawan adalah lingkungan kerja. Sebagai hasilnya, studi ini menekankan pentingnya perhatian terhadap lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja (Taheri et al., 2020). Selain itu, lingkungan kerja, iklim disiplin dan kinerja peserta didik disebutkan sebagai faktor penentu kepuasan kerja. Telah teridentifikasi bahwa tingkat sosial ekonomi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru. (Jiang et al.,2019). Pengalaman kerja memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga memberikan dampak positif yang

besar terhadap kepuasan kerja. Selain itu, baik pengalaman kerja maupun lingkungan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Hasan, 2021). Terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kondisi kerja memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Parker dkk. (2017) menunjukkan bahwa desain pekerjaan dan lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan. Sebaliknya, deskripsi pekerjaan yang tidak jelas, lingkungan kerja yang penuh tekanan, dan penugasan administratif yang tidak relevan dapat memberikan beban berlebih kepada karyawan, menyebabkan mereka merasa tidak puas dan kehilangan motivasi dalam pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang positif menghasilkan efek yang luar biasa dan nyata, memotivasi serta melibatkan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan tingkat kepuasan dan penurunan perputaran karyawan dalam suatu organisasi, menciptakan suasana kerja yang sehat dan bahagia, bebas dari stres dan hal-hal negatif (Genzorová, 2017).

H3: Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja guru generasi Y.

2.6.4. Hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Kompensasi dapat diklasifikasikan sebagai manfaat intrinsik atau ekstrinsik, baik berupa finansial maupun non-finansial, serta manfaat langsung atau tidak langsung yang berdampak pada kepuasan kerja (Tanah Pendek, 2018). Di sisi lain,

penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara gaji finansial karyawan dan kebahagiaan dalam bekerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kompensasi moneter yang lebih tinggi terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar (Watkins & Fusch, 2022). Menurut Zayed dkk. (2022), kompensasi dapat dijadikan alat untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang diterima karyawan selama bekerja akan berkontribusi pada kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kemungkinan besar karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan saat mereka merasa tidak puas. Kepuasan kerja, menurut Hasan, Jawaad & Butt (2021), adalah reaksi emosional terhadap kondisi pekerjaan seseorang. Dengan demikian, istilah "kepuasan kerja" mencerminkan seberapa bahagianya karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi isu penting bagi organisasi karena memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Karyawan didorong untuk tetap bekerja melalui kompensasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dedikasi, dan komitmen.

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pengelolaan aspek-aspek yang dihargai oleh karyawan, seperti imbalan finansial, pengakuan dari rekan kerja, penghargaan, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan diri (Hitka et al., 2021). Memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi mereka secara adil juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja karena menunjukkan penghargaan atas usaha mereka (Hitka et al., 2021). Karyawan di perusahaan yang menerapkan program kesehatan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan di perusahaan yang tidak memiliki program kesehatan, yang

menunjukkan bahwa program-program tersebut dapat memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan (Pawar & Kunte, 2022).

H4: Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja guru generasi Y.

2.6.5. Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Carvalho dkk. (2020) menerapkan pendekatan metode campuran dengan melibatkan 202 karyawan dari Timor-Leste untuk mengamati bagaimana motivasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini melaporkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dorta-Afonso dkk. (2021) mengevaluasi dampak sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan dengan melibatkan 494 pekerja hotel. Penelitian tersebut menegaskan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh pada faktor-faktor seperti motivasi dan kepuasan kerja, serta menunjukkan bahwa motivasi karyawan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini dapat lebih signifikan jika diteliti faktor-faktor tambahan yang memengaruhi individu dan/atau organisasi. Hee dkk. (2018) menyelidiki faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja menggunakan kerangka konseptual, dengan tiga faktor yang diidentifikasi: stres terkait pekerjaan, kurangnya komunikasi, dan gaji. Para peneliti melaporkan bahwa tingkat stres yang tinggi, kurangnya komunikasi, dan gaji yang rendah dapat memberikan dampak negatif pada kepuasan kerja. Bagi pengusaha, staf yang termotivasi cenderung lebih produktif dan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan. Sedangkan bagi

karyawan, motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, semangat kerja, dan rasa pencapaian (Paais & Pattiruhu, 2020).

H5: Motivasi Kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja guru generasi Y.

2.6.6. Motivasi Kerja berperan dalam memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja.

Lingkungan kerja dan deskripsi tugas merupakan faktor utama yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Penelitian ini lebih jauh menjelaskan bahwa kurangnya otonomi dalam pekerjaan, promosi yang tidak berdasarkan kriteria yang tepat, ketidakamanan kerja, serta paket gaji yang tidak kompetitif dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja (Muri et al., 2020; Ruch & Stahlmann, 2020; Kraft et al., 2020). Dalam penelitian yang dipublikasikan oleh (Fatmasari & Badaruddin, 2022) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan lingkungan kerja yang memiliki kondisi kondusif, maka memotivasi karyawan untuk mencapai kinerjanya dengan bekerja lebih giat. Penelitian lain menemukan bahwa Lingkungan Kerja yang positif menghasilkan efek yang luar biasa dan nyata, memotivasi serta melibatkan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan tingkat kepuasan dan penurunan perputaran karyawan dalam suatu organisasi, menciptakan suasana kerja yang sehat dan bahagia, bebas dari stres dan hal-hal negatif (Genzorová, 2017).

H6 : Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif dan

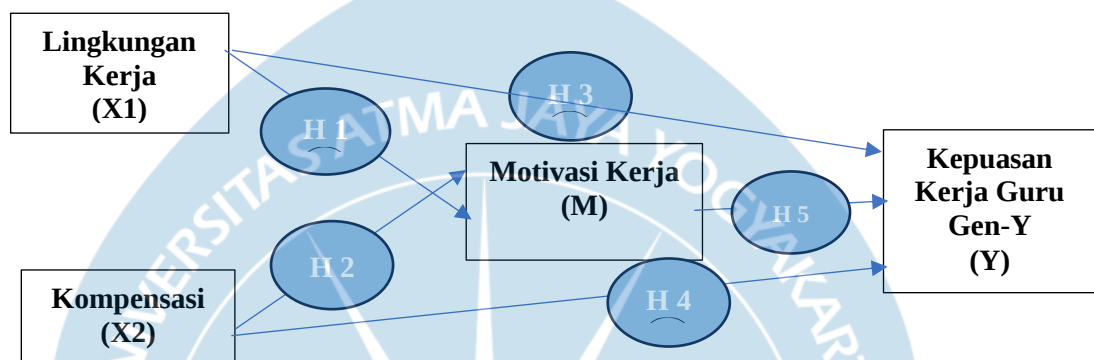
signifikan terhadap hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja pada guru Generasi Y.

2.6.7 Motivasi Kerja berperan memediasi hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja.

Kompensasi yang adil dan memadai akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun, bersemangat, dan bergairah. Ini adalah komponen tambahan yang sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Indrasari et al., 2019). Menurut Zayed dkk. (2022), kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja seorang pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang diterima oleh seorang pekerja dalam bekerja berkorelasi langsung dengan tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Para peneliti telah menemukan bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan (Mabaso & Dlamini, 2017; Rasheed et al., 2016). Mabaso dan Dlamini (2017) menyatakan bahwa penentuan kompensasi yang adil sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan dan membuat mereka tetap termotivasi untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan di tempat kerja. Akibatnya, mereka sangat yakin bahwa keadilan sistem kompensasi berkaitan erat dengan motivasi karyawan dalam organisasi. Satu hasil yang mungkin paling berguna bagi para pengambil keputusan dan pendidik berkaitan dengan paket gaji yang mempengaruhi motivasi seseorang terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja (Asraf 2020). Karyawan lebih bahagia ketika mereka terdorong oleh gaji yang mereka terima dari perusahaan.

H7 : Motivasi Kerja sebagai mediasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja pada guru Gen-Y.

2.7. Kerangka Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian