

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepuasan Kerja

##### 1. Pengertian kepuasan kerja

Gobbler, dkk sebagaimana yang dikutip oleh Kusuastuti menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perbedaan diantara apa yang diterima oleh seorang atas upaya dan usahanya dalam memberikan masukan pada organisasi dan sesuai dengan yang mereka harapkan nantinya.<sup>1</sup> Sedangkan menurut Martoyo sebagaimana yang dikutip oleh Ahmadiansah mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan, dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan dapat berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*).<sup>2</sup>

Menurut Priyono dan Marnis kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan, baik

---

<sup>1</sup> Ratih Kusumastuti, *Kinerja Kerja Auditor (Tinjauan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Profesional*, (Indramayu: CV. Adanu Abimata,2020), hal 2.

<sup>2</sup> Reza Ahmadiansah, *Psikologi Industri & Organisasi Tinjauan Motivasi dan Kepuasan Kerja*, (Yogyakarta: Kreasi Total Media, Juni 2020), hal 55.

berbentuk finansial maupun non finansial.<sup>3</sup> Selanjutnya Priyono dan Marnis menjelaskan bahwa tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap karyawan berbeda standar kepuasannya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, yaitu kedisiplinan, moral kerja, dan rendahnya *turn over*.<sup>4</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai terhadap pekerjaannya dan merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat bekerja dengan baik yang sesuai dengan yang diharapkan dan juga suatu kondisi mental seorang pegawai mengenai perasaan suka dan tidak suka terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi dan harapan terhadap pekerjaannya dan akan mempengaruhi perilaku pegawai terhadap pekerjaannya.

## **2. Teori kepuasan kerja**

Locke sebagaimana yang dikutip oleh Ahmadiansah melihat kepuasan kerja atau ketidakpuasan dari dua nilai (*values*) yaitu (1) pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dengan apa yang diterima dalam kenyataan, dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah

---

<sup>3</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, April 2008), hal 228-229.

<sup>4</sup> *Ibid.*, Hal 229.

jumlah dari kepuasan kerja setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan individu.<sup>5</sup>

### **3. Aspek kepuasan kerja**

Menurut Smith, Kendall dan Hulin sebagaimana yang dikutip oleh Noermijati menjelaskan ada beberapa aspek yang paling penting dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana perusahaan memberikan pegawai tugas yang memuaskan, menyenangkan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang menarik.
- b. Gaji, jumlah upah finansial yang diterima dan sejauh mana upah ini dipandang adil dibandingkan dengan apa yang telah diterima oleh karyawan lain dalam organisasi lain.
- c. Peluang promosi, merupakan kesempatan bagi seseorang untuk mendapatkan posisi yang lebih baik dalam hirarki pada suatu organisasi atau perusahaan. Ada kesempatan yang sama bagi karyawan untuk memperoleh promosi ke jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kemampuan dan senioritas.
- d. Supervise, terkait dengan kemampuan dari atasan untuk memberikan bantuan secara teknis dan dukungan perilaku kepada bawahannya, sehingga bawahannya merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

---

<sup>5</sup> Reza Ahmadiansah, *Psikologi Industri & Organisasi Tinjauan Motivasi dan Kepuasan Kerja*. Yogyakarta: Kreasi Total Media, Juni 2020), Hlm 64.

- e. Teman kerja, sejauh mana teman kerja cakap secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Teman kerja mempunyai peran yang penting dalam kelompok kerja supaya kepuasan kerja dapat tercapai maka harus ada kekompakan kelompok kerja.<sup>6</sup>

#### **4. Indikator pengukuran kepuasan kerja**

Menurut Wibowo sebagaimana yang dikutip oleh Abdul Haris, dkk ada lima indikator yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, antara lain:

- a. Upah, adalah nominal upah yang diterima seseorang sebagai balas jasa dari pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan kebutuhan dan rasa keadilannya.
- b. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- c. Supervisi, diartikan sebagai sebuah penghargaan serta pengendalian kepada tingkat karyawan yang berada di bawahannya dalam suatu organisasi atau kelompok.
- d. Keuntungan, yaitu sesuatu yang didapat karyawan oleh pihak perusahaan. Contohnya: asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain yang diberikan pihak perusahaan.

---

<sup>6</sup> Noermijati, Kajian Tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Spiritual manager Operasional, (Malang: Univeristas Brawijaya Press, 2013), Hal 35-36.

- e. Apresiasi, yaitu penilaian terhadap sesuatu dengan memberikan rasa hormat, diakui, dan diberikan penghargaan.<sup>7</sup>

## 5. Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Mullin sebagaimana yang dikutip oleh Sutarto Wijono ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor pribadi meliputi, pendidikan, usia, orientasi kerja, status perkawinan, kepribadian.
- b. Faktor sosial meliputi kelompok kerja, kesempatan berinteraksi, rekan kerja, organisasi informal, norma-norma.
- c. Faktor budaya meliputi kepercayaan, sikap-sikap yang mendasari, nilai-nilai.
- d. Faktor organisasi meliputi struktur formal, kondisi-kondisi kerja, sifat pekerja, sifat dan ukuran, teknologi dan organisasi kerja, relasi karyawan, system, manajemen, personalia dan produser, supervisor dan gaya kepemimpinan.
- e. Faktor lingkungan meliputi sosial, ekonomi, pengaruh-pengaruh pemerintahan, teknik.<sup>8</sup>

Priyono dan Marnis juga menyebutkan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor antara lain:

- a. Balas jasa yang adil dan layak.

---

<sup>7</sup> Abdul Haris, Ferri Effendi, & Nefi Darmayanti, *Kepuasan Kerja*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2023), hal 16.

<sup>8</sup> Sutarto Wijoyo, *Psikologi Industri & Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2015), Hal 128-129.

- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya.
- g. Sifat pekerjaan (monoto/tidak).<sup>9</sup>

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian kompensasi**

Secara terminologi kompensasi (*inducement*) sering di kaitkan dengan adminitrasi gaji dan upah, tetapi termenologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Pengertian kompensasi lebih luas dari pemberian gaji dan upah karena gaji dan upah lebih menekankan pada wujud finansial atau uang saja. Sedangkan kompensasi mencakup balas jasa berupa uang dan fasilitas-fasilitas lain berupa barang, kendaraan, perumahan, tunjangan, termasuk fasilitas kesehatan untuk berobat ke dokter.<sup>10</sup>

Menurut Priyono dan Marnis kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi (balas jasa) telah

---

<sup>9</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm 229-230.

<sup>10</sup> Luis Marnisah, *Hubungan Industrial dan Kompensasi Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hal 20.

ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya.<sup>11</sup>

Menurut Wirawawan sebagaimana yang dikutip oleh Luis Marnisah kompensasi adalah aspek yang utama terciptanya kepuasan kerja dan sangat berperan membentuk sikap seorang pegawai dalam bekerja. Karena kompensasi sangat mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang bisa menjadikan pegawai menyesuaikan perilaku.<sup>12</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu komponen yang baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan pegawai. Pemberian kompensasi perusahaan kepada pegawai seharusnya mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen agar kepuasan pegawai dapat terpenuhi sehingga diharapkan motivasi dan kinerja pegawai meningkat.

## **2. Jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Dessler dalam Zunaidah mengemukakan bahwa kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

---

<sup>11</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, April 2008), hlm 223.

<sup>12</sup> Luis Marnisah, *Hubungan Kompensasi Industrial dan Kompensasi (teori dan praktek)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), Hal 103.

a. Kompensasi langsung (*Direct Compensation*).

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan. Contohnya: gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

b. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upah atau balas jasa perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.<sup>13</sup>

### 3. Pentingnya kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerjanya dengan memberikan kompensasi.<sup>14</sup> Selanjutnya Djoko dkk, juga menerangkan bahwa sistem kompensasi yang baik dan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan

---

<sup>13</sup> Zunaidah, dkk. *Kompensasi*, (Palembang: UPT Penerbit Universitas Sriwijaya, 2020), Hlm, 5-6.

<sup>14</sup> Djoko Soelistya, dkk, *Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*, (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021), hal 9.



karyawan. Bagi organisasi, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Apabila kompensasi tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.<sup>15</sup>

Masalah kompensasi merupakan masalah paling penting dalam hubungan industri antara perusahaan dan pekerja. Masalah yang sering terjadi akhir-akhir ini salah satunya disebabkan oleh rendahnya tingkat kompensasi dari perusahaan kepada pekerja, sehingga para pekerja melakukan protes sebagai bentuk dari ketidakpuasan mereka terhadap sikap perusahaan. Maka dari itu, pengakuan atas segala upaya dari seseorang perlu mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan sebab pengakuan penting sebagai tanda penghargaan atas kontribusi pekerja tersebut pada perusahaan. Seseorang akan menyukai jika usahanya dihargai dan akan menjadikan orang tersebut memperhatikan kinerjanya agar tetap mendapatkan kompensasi, sesuai atas apa yang telah dilakukannya.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Djoko Soelistya, dkk, *Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*, (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021), Hlm 18.

<sup>16</sup> Luis Marnisah, *Hubungan Kompensasi Industrial dan Kompensasi (teori dan praktek)*. Hlm 101.

#### 4. Tujuan kompensasi

Kompensasi pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Secara rinci tujuan kompensasi menurut Priyono dan Marnis seperti berikut:

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara perusahaan dan karyawan, dimana karyawan mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya.

c. Motivasi

Jika kompensasi diberikan memadai dan layak akan dapat memberikan motivasi dalam bekerja pada suatu perusahaan.

d. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil.

e. Peningkatan disiplin

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin kerja.<sup>17</sup>

## 5. Aspek kompensasi

Menurut Rivai sebagaimana yang dikutip oleh Sahat Simbolan terdapat beberapa aspek kompensasi meliputi :

a. Gaji pokok.

Gaji pokok merupakan wujud atau symbol paling nyata yang mewakili fungsi dari kerja yang telah dilakukan oleh pegawai. Untuk itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam system penggajian yaitu :

- 1) Adanya gaji yang sesuai dengan pekerjaan.
- 2) Gaji pokok harus menjadi komponen yang memadai upah/gaji minimum.
- 3) Perlu adanya kepastian dalam sistem penggajian baik kepastian terhadap situasi perusahaan maupun kondisi sekitar diri pekerja.

b. Jaminan sosial.

Aspek jaminan sosial memiliki banyak fungsi yaitu mengantisipasi kemungkinan hilangnya pendapatan pegawai dikarenakan hilangnya sumber nafkah, menurunnya daya kerja, atau menambahnya kebutuhan dari biasanya. Jaminan sosial

---

<sup>17</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, April 2008), Hlm, 225-226.

terbagi atas beberapa, antara lain : santunan cacat, pesangon, uang ganti rugi atau jasa, tunjangan sakit, santunan hari tua.

c. Kesejahteraan pegawai

Tunjangan kesejahteraan pegawai merupakan bagian dari tanggung jawab perusahaan. Tunjangan kesejahteraan pegawai ini bertujuan untuk memenuhi atau meningkatkan kesejahteraan pegawai beserta keluarganya.

d. Bagi keuntungan dan bonus.

Keberhasilan dari perusahaan tentunya tidak lepas dari keberhasilan karyawan dan sudah sewajarnya karyawan ikut menikmati keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

e. Insentif

Jika upah adalah kompensasi dari pihak perusahaan terhadap hasil kerja atau janji kerja yang diberikan kepada pegawai, maka insentif dapat disebut sebagai pemberian dari perusahaan dengan harapan akan diimbangi dengan prestasi kerja dari karyawan. Jadi dapat dikatakan bahwa system insentif yang menunjukkan hubungan yang paling jelas antara produktifitas kerja.

f. Upah lembur.

Upah lembur adalah komponen upah yang dibayarkan atas kerja yang dijalankan di luar jam kerja, misalnya pada hari libur

atau pada saat istirahat. Harga dari setiap satuan waktu (jam/hari) sepantasnya dibayar lebih dari upah biasanya.<sup>18</sup>

## **6. Indikator kompensasi**

Berikut merupakan indikator kompensasi menurut Zunaidah, dkk:

- a. Upah, adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari perusahaan atau pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan termasuk bagi pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003, Bab I, pasal 1, Ayat 30).
- b. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standart yang tepat.
- c. Tunjangan, merupakan setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman

---

<sup>18</sup> Sahat Simbolon, *Prestasi kerja Karyawan PT. Jayatech Palmindo Kabupaten Deli Serdang*, (Yogyakarta: Bintang Pustaka Amdani, 2021), Hal 27-30.

rendah atau tanpa bunga, jasa Kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkat tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibandingkan menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali.

- d. Fasilitas, adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan, misalnya fasilitas tempat ibadah dan lain sebagainya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut, maka perusahaan mampu menambah semangat dan kesenangan karyawan, sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan. Fasilitas sendiri dapat diartikan kemudahan dan dapat pula berarti alat atau bentuk fisik (sarana dan prasarana).<sup>19</sup>

## **C. Pegawai**

### **1. Pengertian pegawai**

Menurut A.W. Widjaja dalam Permadi, pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohanisah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal

---

<sup>19</sup> Zunaidah, dkk, *Kompensasi*, (Palembang: UPT Penerbit Universitas Sriwijaya, 2020). Hlm 9-12.

pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya pegawai juga dapat dikatakan orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik Lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.<sup>20</sup> Menurut Musanef dikutip oleh Permadi, pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau *worker* adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>21</sup>

## **2. Jenis pegawai berdasarkan tempat kerjanya**

### **a. Pegawai Swasta**

Menurut hasibuan yang dikutip oleh Maryoto, seseorang yang bekerja di perusahaan swasta yang bukan milik pemerintah dapat disebut pegawai swasta. Pegawai swasta merupakan tulang punggung suatu perusahaan dimana pegawai adalah pemegang penting dalam suatu keberhasilan dalam perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki inovasi tinggi sangat dibutuhkan karena dapat memajukan sebuah perusahaan. Perusahaan dapat mejadi maju dan berkembang jika perusahaan tersebut dikukung oleh

---

<sup>20</sup> Permadi Setyonagoro, *Perlindungan Hukum Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Pelaksanaan Tugas Jabatan Di Provinsi Jawa Timur*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, Juni 2023). Hlm, 39.

<sup>21</sup> Ibid., Hlm, 40.

pegawai yang memiliki keahlian dan kemampuan dibidang yang sesuai dengan perusahaan tersebut.<sup>22</sup>

b. Pegawai Negeri

Pegawai aparatur sipil negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, diatur bahwa pegawai ASN, terdiri dari dua unsur, yaitu: PNS (pegawai negeri sipil), dan PPPK (pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja).<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Agus Maryoto, *Ensiklopedia Profesi Seri Pegawai*, (Semarang: Alprin, 2019), Hal 1

<sup>23</sup> Permadi Setyonagoro, *Perlindungan Hukum Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Pelaksanaan Tugas Jabatan Di Provinsi Jawa Timur*, Hlm, 40.