

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kompensasi**

###### **a. Pengertian Kompensasi**

Edison, Anwar, & Komariyah (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Menurut Handoko (1987) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Sastrohadiwiryo (2002) menjelaskan kompensasi sebagai imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang didapatkan oleh karyawan

sebagai balas jasa atas apa yang telah mereka korbankan untuk perusahaan.

**b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Kasmir (2016) tujuan perusahaan memberi kompensasi kepada karyawan yaitu untuk:

1) Memberikan hak karyawan

Kompensasi merupakan sesuatu yang berhak karyawan terima atas jerih payah yang telah mereka berikan terhadap perusahaan dan perusahaan wajib memberikan kompensasi untuk para karyawannya.

2) Memberikan rasa keadilan

Pemberian kompensasi secara terbuka yang berdasarkan dari kinerja karyawan akan membuat karyawan merasa bahwa pemberian kompensasi tersebut bersifat adil berdasarkan dari hasil yang telah mereka upayakan tanpa adanya diskriminasi.

3) Memperoleh karyawan yang berkualitas

Pemberian kompensasi yang tepat akan menarik calon karyawan yang berkualitas untuk bergabung ke perusahaan tersebut.

4) Mempertahankan karyawan

Karyawan yang diberi kompensasi secara layak dan sesuai cenderung akan memilih bertahan di dalam perusahaan dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan.

5) Menghargai karyawan

Kompensasi merupakan salah satu penghargaan yang diberikan sebagai balas jasa atas usaha yang telah karyawan berikan terhadap perusahaan. Dengan pemberian kompensasi tersebut diharapkan karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan, sehingga mereka juga akan menghargai perusahaan tersebut.

6) Pengendalian biaya

Pemberian kompensasi yang baik dapat mengurangi tingkat *turnover*. Apabila terjadi *turnover*, perusahaan harus mengeluarkan biaya rekrutmen dan seleksi tenaga kerja baru.

7) Memenuhi peraturan pemerintah

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebijakan pemerintah akan menghindarkan perusahaan dari sanksi yang mungkin terjadi.

8) Menghindari konflik

Dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak, maka akan menghindarkan berbagai konflik yang mungkin terjadi antar karyawan dengan perusahaan bahkan antar karyawan dengan karyawan. Konflik ini dapat terjadi karena adanya diskriminasi dalam pemberian kompensasi.

Menurut Hasibuan (2003) tujuan pemberian kompensasi atau balas jasa antara lain:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalin hubungan atau ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan apa yang ditugaskan oleh perusahaan, sedangkan perusahaan wajib memberikan kompensasi sebagai imbalan atas tugas yang dibebankan kepada karyawan.

2) Kepuasan kerja

Dengan kompensasi, maka karyawan mampu memenuhi setiap kebutuhan hidup mereka yang menjadikan pemenuhan kebutuhan tersebut sebagai kepuasan dari pekerjaan mereka.

3) Pengadaan efektif

Penetapan kompensasi yang besar dan baik, maka akan mempermudah perusahaan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas.

4) Motivasi

Pemberian kompensasi yang layak akan menjadikan karyawan termotivasi untuk bekerja sungguh-sungguh dan lebih baik lagi.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program pemberian kompensasi yang adil dan layak akan menyebabkan tingkat *turnover* relatif kecil sehingga stabilitas karyawan terjamin.

6) Disiplin

Kompensasi yang besar akan menjadikan karyawan lebih disiplin dalam melakukan setiap pekerjaan mereka.

7) Pengaruh serikat buruh

Program pemberian kompensasi yang baik akan menghindarkan pengaruh serikat buruh serta menjadikan karyawan fokus dalam bekerja.

8) Pengaruh pemerintah

Jika kompensasi sesuai dengan aturan pemerintah seperti pemberian batas upah minimum, maka dapat menghindari terjadinya sanksi dari pemerintah.

**c. Jenis Kompensasi**

Kasmir (2016) membagi kompensasi ke dalam dua macam, yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi bukan keuangan.

1) Kompensasi Keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang secara periodik (mingguan, bulanan, bahkan tahunan). Jenis kompensasi keuangan berupa:

a) Gaji

Gaji merupakan pendapatan yang bersifat tetap, artinya diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diembannya.

b) Upah

Upah merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Biasanya pemberian upah diberikan kepada pekerja lepas atau harian. Sifat pemberian upah yaitu tidak tetap.

c) Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus biasanya diberikan apabila dalam 2 (dua) jenis, yaitu bonus umum dan bonus khusus. Bonus umum biasanya diberikan kepada semua karyawan berdasarkan jabatannya. Bonus khusus biasanya diberikan karena adanya peningkatan kinerja atau prestasi kerja baik secara individu maupun kelompok.

d) Komisi

Merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Besarnya komisi tergantung dari kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

e) Insentif

Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong kinerja karyawan.

## 2) Kompensasi Bukan Keuangan

Merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin, misalnya tunjangan kesehatan, tunjangan perumahan, tunjangan kendaraan, tunjangan liburan, tunjangan hari raya, dan tunjangan hari tua.

Edison, Anwar, & Komariyah (2016) membagi kompensasi menjadi kompensasi normatif dan kompensasi kebijakan.

### 1) Kompensasi Normatif

Yaitu kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri atas gaji atau upah (gaji/upah pokok, tunjangan tetap), dan komponen tetap lainnya (tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya).

### 2) Kompensasi Kebijakan

Yaitu kompensasi yang didasari kebijakan atau pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan dan transport, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

## **d. Indikator Kompensasi**

Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2016) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi sebagai berikut:

- 1) Upah/gaji merupakan upah bulanan yang terdiri dari upah pokok serta tunjangan tetap.

- 2) Tunjangan profesional adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan keahliannya.
- 3) Tunjangan tidak tetap yaitu kompensasi yang diterima diluar dari upah/gaji.
- 4) Insentif merupakan kompensasi di luar upah yang diberikan kepada karyawan atas usaha tambahan yang mereka berikan kepada perusahaan.
- 5) Kesehatan merupakan kompensasi yang wajib perusahaan berikan karena sudah diatur dalam UU No 13 Tahun 2003.
- 6) Dana pensiun yaitu dana yang dipersiapkan perusahaan untuk menunjang hidup karyawan selepas masa kerjanya usai.
- 7) Liburan adalah kompensasi yang sifatnya tidak wajib, namun mampu membangun kebersamaan antar karyawan.

Menurut Kasmir (2016) indikator penerimaan kompensasi yaitu:

- 1) Gaji pokok adalah pendapatan dasar yang diterima oleh seorang individu.
- 2) Konsumsi/makan merupakan konsumsi untuk kebutuhan makan dan lauk pauk karyawan.
- 3) Transportasi merupakan tunjangan untuk memperlancar karyawan datang ke kantor.
- 4) Perumahan adalah bantuan perusahaan untuk karyawan demi memperoleh hunian yang layak ditempati.



- 5) Kesehatan adalah bentuk tunjangan untuk melindungi karyawan dari sakit.
- 6) Tunjangan jabatan yaitu tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki jabatan tertentu.
- 7) Tunjangan kelangkaan yaitu tunjangan untuk karyawan yang memiliki keahlian khusus dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Tunjangan ini diberikan untuk menghindari pindahnya karyawan tersebut ke perusahaan lain.
- 8) Tunjangan kemahalan merupakan tunjangan yang diberikan untuk mengatasi kemahalan biaya hidup karyawan pada suatu daerah tertentu agar mereka mau ditempatkan di daerah tersebut.
- 9) Tunjangan inflasi disediakan perusahaan untuk menghadapi kenaikan harga yang terjadi dalam jangka waktu tertentu.
- 10) Tunjangan prestasi diberikan kepada karyawan yang memperoleh penghargaan dalam bidang tertentu.
- 11) Bonus adalah penghargaan yang diberikan perusahaan untuk karyawan yang kinerjanya dianggap baik.
- 12) Insentif adalah bentuk dorongan agar karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.
- 13) Lembur adalah tunjangan yang diberikan ketika karyawan harus bekerja di luar jam kantor.

14) Tunjangan hari tua merupakan bentuk penghargaan untuk karyawan yang telah memberikan jasanya untuk perusahaan sampai usia tua.

15) Tunjangan hari raya yaitu salah satu tunjangan yang diberikan untuk memperingati hari besar keagamaan.

**e. Manfaat Pemberian Kompensasi**

Menurut Kasmir (2016) pemberian kompensasi yang layak dan baik akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Manfaat yang diperoleh dengan adanya kompensasi antara lain:

1) Meningkatkan loyalitas karyawan

Pemberian kompensasi yang benar akan membuat karyawan bekerja secara sungguh-sungguh dan menimbulkan rasa memiliki perusahaan yang besar, sehingga mereka tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut.

2) Meningkatkan komitmen terhadap perusahaan

Karyawan akan mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan menjalankan kewajiban yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.

3) Meningkatkan motivasi kerja

Pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih giat.

4) Meningkatkan semangat kerja

Karyawan akan bergairah untuk melakukan pekerjaan dengan penuh rasa semangat jika kompensasi yang mereka terima sesuai dengan apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan.

5) Meningkatkan kinerja karyawan

Karyawan akan meningkatkan kualitas kerja mereka yang akan berdampak kepada prestasi dan kinerja.

6) Mengurangi terjadinya konflik

Dengan pemberian kompensasi yang adil dan transparan akan mengurangi terjadinya pertentangan antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

7) Memberikan rasa aman

Pemberian kompensasi yang sesuai akan memberikan rasa aman bagi karyawan, karena mereka tidak perlu khawatir dengan kompensasi yang akan mereka terima.

8) Memberikan rasa kebanggaan

Pemberian kompensasi yang besar akan memberikan rasa bangga bagi karyawan tersebut.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Pemberian kompensasi yang wajar akan memperlancar kegiatan perusahaan, karena tidak ada kekosongan jabatan.

**f. Faktor Kompensasi**

Kasmir (2016) menjelaskan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu:

- 1) Pendidikan, semakin tinggi jenjang pendidikan seorang karyawan maka kompensasi yang akan mereka terima semakin tinggi.
- 2) Pengalaman, dengan pengalaman kerja yang baik maka jasa yang mereka berikan kepada perusahaan semakin lama.
- 3) Beban kerja dan tanggung jawab, semakin besar tanggung jawab dan beban kerja yang dimiliki oleh karyawan maka kompensasi yang mereka terima semakin besar.
- 4) Kenaikan jabatan, ketika seseorang memempati jabatan yang lebih tinggi maka kompensasi yang mereka terima juga akan semakin tinggi dibandingkan dengan karyawan lain yang masih menempati jabatan rendah.
- 5) Kinerja, karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar.

**g. Dampak Kompensasi**

Menurut Kasmir (2016) kompensasi akan berdampak terhadap beberapa variabel di bawah ini, yaitu:

- 1) Motivasi kerja, jika kompensasi meningkat maka motivasi kerja akan menguat.

- 2) Semangat kerja, karyawan akan bersemangat dan bekerja keras untuk melakukan aktivitas kerja karena kompensasi yang diterima sudah sesuai dan layak.
- 3) Suasana kerja, jika kompensasi yang diterima layak maka suasana kerja akan menjadi kondusif.
- 4) Jenjang karir, dengan kompensasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi jenjang karirnya.
- 5) Komitmen, jika kompensasi yang karyawan terima tinggi maka mereka akan mematuhi aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- 6) Kepuasan kerja, jika kompensasi meningkat maka akan menambah kepuasan bagi para karyawan.
- 7) Kinerja, pemberian kompensasi yang layak akan meningkatkan kinerja karyawan.
- 8) Loyalitas, jika karyawan menerima kompensasi yang baik dari perusahaan maka mereka akan bertahan di dalam perusahaan tersebut.
- 9) *Turnover* karyawan, pemberian kompensasi yang kurang tepat menyebabkan karyawan berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

10) Efisiensi biaya, jika kompensasi yang diberikan sudah tepat, maka tidak akan terjadi pemborosan biaya dan waktu yang terbuang.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Handoko (1987) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dalam Hasibuan (2001), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut.

Zainal, Ramly, Mutis, & Arafah (2015) menyatakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang sifatnya individual. Jadi tingkat kepuasan tiap individu berbeda sesuai dengan kenyataan yang mereka rasakan. Kepuasan kerja seseorang menggambarkan atas perasaan dan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan memandang pekerjaan mereka. Entah itu perasaan senang maupun tidak senang mengenai apa yang mereka rasakan dengan pekerjaan mereka.

**b. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Zainal, Ramly, Mutis, & Arafah (2015) yaitu:

- 1) Isi pekerjaan, yaitu mengacu tentang keseluruhan dari pekerjaan tersebut.
- 2) Supervisi, adalah pengawasan yang dilakukan atasan kepada karyawannya
- 3) Organisasi dan manajemen, yaitu tentang bagaimana sebuah perusahaan tersebut berjalan.
- 4) Kesempatan untuk maju, yaitu apakah perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan posisi yang lebih baik.
- 5) Gaji, yaitu kisaran kompensasi yang diterima karyawan.
- 6) Rekan kerja, hubungan interaksi sosial antar karyawan dengan karyawan.
- 7) Kondisi pekerjaan, meliputi keadaan fisik perusahaan seperti pencahayaan, kelengkapan kerja, dan suhu ruangan.

Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2016) indikator kepuasan kerja meliputi:

- 1) Kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan bersikap terbuka terhadap karyawan.
- 2) Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi, orang akan menyenangi pekerjaannya karena mereka memiliki keahlian dalam bidang tersebut.
- 3) Kebijakan manajemen, kebijakan yang sifatnya tidak memaksa ataupun mengikat yang dirasakan oleh karyawan menyebabkan karyawan puas dengan penetapan kebijakan tersebut.
- 4) Kompensasi, pemberian kompensasi yang memperhatikan aspek kontribusi dan kinerja yang adil akan menimbulkan kepuasan kerja.
- 5) Penghargaan, merupakan kebanggaan bagi karyawan karena mereka merasa dihargai oleh perusahaan
- 6) Suasana lingkungan, keadaan lingkungan yang nyaman dan kondusif akan menciptakan kepuasan kerja.

**c. Faktor Kepuasan Kerja**

Sutrisno (2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi kejiwaan seorang karyawan.
- 2) Faktor sosial, adalah faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan karyawan maupun antar karyawan dengan atasan.



- 3) Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan fisik pekerjaan seperti perlengkapan kerja dan keadaan ruangan serta keadaan fisik karyawan seperti kondisi kesehatan dan umur.
- 4) Faktor finansial, adalah faktor yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.

Menurut Mangkunegara (2000) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai meliputi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

#### **d. Dampak Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2009) kepuasan kerja akan berdampak pada:

1) Produktivitas

Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, maka mereka akan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

2) Ketidakhadiran

Karyawan yang memiliki tingkat absensi tinggi, dapat dikatakan tidak memiliki kepuasan dalam bekerja.

3) *Turnover* karyawan

Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja, tidak akan berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

### **3. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Simamora (2004) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja seseorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual. Karena setiap

karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam mencapai atau melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **b. Indikator Kinerja**

Edison, Anwar, & Komariyah (2016) mendeskripsikan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1) Target

Merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2) Kualitas

Kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3) Waktu penyelesaian

Penyelesaian tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan

4) Taat asas

Maksudnya adalah setiap pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Kasmir (2016) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator, yaitu:

1) Kualitas

Yaitu pengukuran kinerja dengan melihat mutu dari pekerjaan yang dihasilkan.

2) Kuantitas

Merupakan pengukuran kinerja dengan melihat jumlah dari hasil produksi.

3) Waktu

Semakin cepat waktu penyelesaian sebuah pekerjaan, maka kinerja semakin baik.

4) Penekanan biaya

Setiap aktivitas perusahaan telah ditetapkan biaya anggarannya, sehingga ketika biaya anggaran tersebut mencukupi berarti kinerjanya akan dianggap baik.

5) Pengawasan

Dengan adanya pengawasan diharapkan setiap pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

6) Hubungan antar karyawan

Hubungan ini akan menciptakan suasana nyaman dan saling mendukung satu sama lain yang akan berdampak terhadap kinerja.

### **c. Faktor Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2016) yaitu:

- 1) Kompensasi, jika kompensasi atau imbalan yang karyawan terima tergolong baik maka akan berdampak ke prestasi kerja mereka.
- 2) Motivasi, maksudnya adalah seorang individu yang memiliki motivasi tinggi maka ia akan terdorong untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin yang akan berdampak ke kinerja.
- 3) Kompetensi, merupakan keahlian yang dimiliki oleh seseorang. Ketika seseorang memiliki sebuah keahlian dalam bidang tertentu, maka kinerja individu tersebut akan lebih baik dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki keahlian dalam bidang tersebut.
- 4) Komunikasi, seseorang yang mampu berkomunikasi dengan baik dengan orang lain cenderung memiliki kinerja yang baik.
- 5) Kepemimpinan, sikap seorang pemimpin dalam mengatur dan mengawasi karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
- 6) Budaya perusahaan, jika aturan-aturan dan kebiasaan yang berlaku di dalam perusahaan berjalan dengan baik maka kinerja

karyawan akan meningkat karena karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah perusahaan tetapkan.

Kasmir (2016) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, maksudnya adalah karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memiliki kinerja yang baik pula karena mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.
- 2) Pengetahuan, yaitu jika karyawan mempunyai pengetahuan yang baik tentang pekerjaan tersebut maka akan memberikan hasil yang baik juga karena mereka sudah mengetahui cara penyelesaian pekerjaan tersebut.
- 3) Rancangan kerja, dengan adanya rancangan kerja maka akan mempermudah karyawan dalam mencapai setiap tujuan dengan tepat.
- 4) Kepribadian, seseorang yang memiliki kepribadian baik maka karyawan tersebut akan menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Seseorang yang memiliki motivasi kerja baik, maka akan berdampak terhadap hasil akhir pekerjaan mereka.

- 6) Kepemimpinan, ketika seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya dengan baik dalam mengatur karyawannya, maka akan berdampak kepada kinerja.
- 7) Gaya kepemimpinan, yaitu sikap pemimpin dalam mengatur karyawannya. Sikap dari seorang pemimpin ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tergantung dengan bagaimana penilaian mereka terhadap pemimpin tersebut.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku di dalam perusahaan. Norma ini harus dipatuhi oleh setiap anggota perusahaan, sehingga akan berdampak terhadap kinerja karyawan.
- 9) Kepuasan kerja, yaitu perasaan senang seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan sudah merasa puas, maka akan meningkatkan kinerjanya.
- 10) Lingkungan kerja, adalah suasana di sekitar tempat kerja. Jika lingkungan kerja dirasa nyaman dan aman, maka akan meningkatkan produktivitas karyawan.
- 11) Loyalitas, yaitu kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Karyawan yang setia terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan hasil yang lebih untuk perusahaan, sehingga akan berdampak ke kinerja.
- 12) Komitmen, adalah kepatuhan karyawan dalam menjalankan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan

menjalankan peraturan ini, diharapkan karyawan mampu bekerja dengan baik agar menghindari kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Sehingga karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan berdampak ke kinerja.

13) Disiplin kerja, yaitu usaha karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Karyawan yang bekerja dengan disiplin akan berpengaruh terhadap kinerja.

#### **d. Dampak Kinerja**

Menurut Kasmir (2016) faktor yang dipengaruhi oleh kinerja secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut:

##### 1) Kompensasi

Karyawan yang memiliki kinerja baik, maka kompensasi yang akan diterima akan semakin meningkat. Sebaliknya, jika kinerja karyawan rendah maka kompensasi yang diterima juga menurun.

##### 2) Jenjang karir

Karyawan yang kinerjanya baik akan diberikan penghargaan oleh perusahaan berupa peningkatan karir atau jabatan. Jika kinerjanya buruk, maka jabatannya akan diturunkan.

##### 3) Citra karyawan

Jika seorang karyawan memiliki kinerja yang bagus, ia akan dipandang sebagai karyawan yang berprestasi dan layak untuk diberi berbagai pujian dan patut untuk dijadikan sebagai teladan.



## B. Kerangka Pemikiran dan Penurunan Hipotesis

### 1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas aktivitas yang mereka kerjakan untuk perusahaan tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan pengertian tersebut, pemberian kompensasi yang tepat dari perusahaan bagi karyawan yang telah berkorban dan bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepada mereka, maka akan menciptakan perasaan senang maupun puas terhadap balas jasa yang mereka peroleh dari perusahaan.

Jadi dapat dikatakan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan saat ini.

Penelitian ini didukung dari beberapa jurnal terdahulu, yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Yang Mendukung Hipotesis 1**

No .	Judul, Penulis, dan Tahun	Hasil
1.	Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado (Potale & Uhing, 2015)	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang (Muttaqien, 2014)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

No .	Judul, Penulis, dan Tahun	Hasil
3.	<i>The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance of PT. Telekomunikasi Indonesia</i> (Darma & Supriyanto, 2017)	( <i>Compensation variable directly affects on employee satisfaction variable.</i> ) Variabel kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap variabel kepuasan karyawan.
4.	<i>A Study of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation, and Job Satisfaction on French Employees</i> (Igalens & Roussel, 1999)	( <i>Total compensation influences job satisfaction.</i> ) Total kompensasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja.
5.	<i>Influence of Employee Compensation On Organizational Commitment And Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan</i> (Nawab & Bhatti, 2011)	( <i>The relationship between employee compensation and job satisfaction has a positive and significant relationship each other.</i> ) Hubungan antara kompensasi karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan satu sama lain.
6.	<i>Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory</i> (Christen, Iyer, & Soberman, 2006)	( <i>Fixed compensation has a significant and positive effect on an employee's job satisfaction.</i> ) Kompensasi tetap memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan logika dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang penulis susun sebagai berikut:

**H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.**

## 2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan menilai apakah pekerjaan yang mereka lakukan menyenangkan atau tidak.

Perasaan mengenai pekerjaan tiap individu berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

Kinerja merupakan hasil yang diberikan karyawan terhadap pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada mereka.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh beberapa jurnal terdahulu, antara lain:

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Yang Mendukung Hipotesis 2**

No .	Judul, Penulis, dan Tahun	Hasil
1.	Konflik, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate (Nur, 2013)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Kepuasan Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Matahari Megamall Manado (Malonda, 2013)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.
3.	<i>The Influence of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance on PT Perkebunan Nusantara Riau</i> (Atmojo, 2015)	<i>(Job satisfaction has a significant influence on employee performance.)</i> Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	<i>Analysis of The Effect of Individual Characteristics, Employees Competency, and Organizational Climate on Job Satisfaction and Employees Performance at a State-Owned Trading Company in Indonesia</i> (Syarifuddin, 2017)	<i>(Job satisfaction has a significant effect on employee's performance.)</i> Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	<i>The Relationship Between Job Satisfaction, Work-Life Balance, and Organizational Commitment on Employee Performance</i> (Abdirahman, Najeemdeen, Abidemi, & Ahmad, 2018)	<i>(Job satisfaction positively with employee performance.)</i> Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan logika dan penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun adalah:

**H2 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi yaitu imbalan yang perusahaan berikan kepada karyawan yang telah berkorban tenaga, pikiran, maupun waktu demi berjalannya sebuah perusahaan.

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan di dalam perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang dijadikan pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi yang layak dan adil akan meningkatkan usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Penelitian ini didukung oleh jurnal terdahulu yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Yang Mendukung Hipotesis 3**

No .	Judul, Penulis, dan Tahun	Hasil
1.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Trakindo Utama Samarinda (Fauzi, 2014)	Kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado (Kasenda, 2013)	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No .	Judul, Penulis, dan Tahun	Hasil
3.	<i>The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance of PT. Telekomunikasi Indonesia</i> (Darma & Supriyanto, 2017)	( <i>Compensation variable directly affects on Employee Performance variable.</i> ) Variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.
4.	<i>The Influence of Compensation And Training Toward Work Discipline And It's Impact On The Employees Performance in The Research Center of Science And Technology (PUSPITEK)</i> (Bharata, 2016)	( <i>Compensation has a significant influence toward employees performance.</i> ) Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	<i>The Effect of Compensation, Leadership, and Organizational Culture through Work Motivation on Employee Performance</i> (Widodo, 2018)	( <i>Compensation has positive and significant effect on employee performance.</i> ) Kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	<i>Effect of Situational Leadership Style, Compensation, and Motivation on Employee Performance in PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kediri Branch</i> (Selviasari, 2019)	( <i>Compensation positive and significant impact on performance.</i> ) Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan logika dan penelitian di atas, maka hipotesis yang

dapat disusun adalah:

**H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Seorang karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan dengan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Pengaruh langsung berupa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung berupa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini didukung oleh jurnal terdahulu yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Yang Mendukung Hipotesis 4**

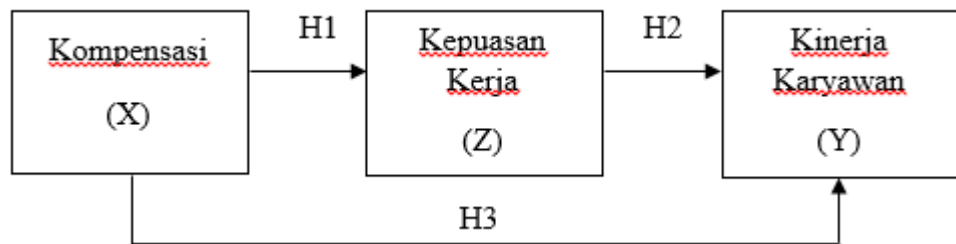
No .	Judul, Penulis, dan Tahun	Hasil
1.	<i>The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance of PT. Telekomunikasi Indonesia</i> (Darma & Supriyanto, 2017)	<i>(Job satisfaction mediates the effect of compensation on employee performance.)</i> Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan logika tersebut, maka penurunan hipotesis yang penulis susun adalah sebagai berikut:

**H4 : Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan.**

### C. Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang dituangkan dalam hipotesis di atas, maka dapat diungkapkan bahwa kinerja karyawan tidak terlepas dari kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja tersebut salah satunya dipengaruhi oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Lebih jelas dari penjelasan tersebut, maka dapat dibentuk kerangka konseptual penelitian sebagai berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Di mana dalam model penelitian ini kompensasi sebagai variabel bebas (*independent*), kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*), dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (*intervening*).