

BAB II

TINJAUAN PUSAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

Bab II ini akan berisi tentang kajian pustaka mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Bagian selanjutnya berupa kajian penelitian terdahulu, hipotesis penelitian yang diuji dan kerangka pemikiran penelitian.

1. Konsep Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Bangun (2012), kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan pada pekerjaannya. Kompensasi juga dapat diartikan sebagai hadiah intrinsik dan hadiah ekstrinsik yang diterima oleh karyawan setelah melakukan pekerjaan mereka (Martocchio 2015 dalam Indriyani & Heruwasto, 2017).

Menurut Wibowo (2015), karyawan yang telah berkerja dengan memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi maka organisasi dapat memberikan imbalan atas kinerja dan prestasinya dalam bentuk yang bervariasi. Pemberian imbalan ini juga dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi juga berfungsi untuk menarik dan mempertahankan karyawan di sebuah organisasi, pada saat ini kompensasi menggantikan keamanan kerja sebagai pendorong utama kepuasan (Lussier & Hendon, 2018). Kompensasi juga dinilai sebagai salah satu faktor penting dalam hal kepuasan kerja (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012).

Pemberian kompensasi juga dinilai dapat memberikan efek terhadap kinerja karyawan sehingga pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat menjadi perhatian para karyawan untuk memberikan upaya yang dianggap perlu bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Dalam kompensasi terdapat teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams, dimana organisasi dapat menyesuaikan program untuk memenuhi harapan keadilan para karyawannya. Salah satu program yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah memberikan kompensasi yang sesuai atas upaya yang diberikan karyawan. Seperti halnya negara-negara di Australia dan Amerika Serikat, menerapkan rencana pembayaran yang kompetitif dan penghargaan untuk kinerja individu yang unggul serta sebagai upaya untuk meningkatkan perasaan keadilan (Robbins & Judge, 2017).

Dalam budaya materialistis, kompensasi tunai dan penghargaan atas pekerjaan dinilai yang paling relevan dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerjanya. Beberapa organisasi akan memberikan kompensasi yang lebih atas pencapaian dan kinerja yang baik. Beberapa organisasi juga memberikan kompensasi atas senioritas atau kredensial.

Kompensasi juga merupakan segala bentuk penghargaan baik berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawannya secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan (Sutrisno, 2016).

b. Bentuk-bentuk Kompensasi

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima karyawan sebagai akibat dari hasil pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dapat berbentuk uang atau bentuk lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus dan insentif serta berbagai tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Berdasarkan pembayarannya, terdapat dua macam kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung yang diberikan perusahaan berkaitan dengan upah dan aspek gaji yang telah ditentukan sedangkan kompensasi tidak langsung adalah tunjangan tambahan yang dapat dinikmati karyawan sebagai akibat bekerja di suatu organisasi (Cascio, 2015).

1) Kompensasi Langsung

Menurut Hasibuan (2013), kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan pekerjaan. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, upah dan insentif atau uang lembur.

Menurut Indriyani dan Heruwasto (2017), kompensasi langsung merupakan gaji yang diterima karyawan setiap bulannya. Kompensasi tersebut diberikan kepada karyawan karena karyawan memberikan fokus dan perhatiannya terhadap organisasi.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung menurut Hasibuan (2013), merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak memiliki hubungan secara langsung dengan pekerjaannya. Kompensasi tidak langsung dapat berupa asuransi kesehatan, uang pensiun, pakaian dinas, tempat ibadah, kafeteria, tempat olahraga dan paket wisata.

Kompensasi tidak langsung merupakan manfaat dari perusahaan yang diberikan kepada karyawannya berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha

meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan (Dessler, 1998 dalam Putri, Hamid, & Nurtjahjono, 2015).

Handoko (2010), menyatakan bahwa kompensasi tidak langsung penting bagi karyawan sebagai individu karena jumlah kompensasi tidak mencerminkan secara langsung ukuran pekerjaan di antara karyawan itu sendiri, keluarga mereka dan masyarakat.

Nawawi (2013), menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu :

- a) Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja
- b) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya
- c) Program pelayanan karyawan

Kompensasi tidak langsung dalam pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja adalah *time-off benefit* seperti kesempatan bagi karyawan untuk beristirahat, makan serta cuti akan tetapi masih mendapatkan benefit dari organisasi. Lebih lanjut, organisasi atau perusahaan dapat memberikan ekonomis terhadap bahaya kepada karyawannya seperti tunjangan hari tua, asuransi kesehatan dan tunjangan lainnya.

Manfaat atas kompensasi yang diterima oleh karyawan ini dapat berbentuk barang dan jasa seperti barang yang disediakan oleh perusahaan dengan harga yang lebih murah dan barang tersebut ditarwar kepada karyawan dengan bentuk seperti perumahan milik perusahaan, mobil perusahaan dan penggunaan telepon.

Manfaat yang diterima karyawan juga dapat berbentuk program pelayanan karyawan seperti program rekreasi atau liburan, perusahaan dapat memberikan tiker rekreasi atau berlibur bersama keluarga dalam berbagai acara hiburan. Perusahaan juga dapat memberikan hadiah natal, bantuan kepada keluarga karyawan, beasiswa pendidikan hingga asuransi kesehatan dan dana pensiun.

Selain itu, pemberian gaji diberikan kepada individu berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang mereka pegang. Pekerjaan yang dipegang oleh karyawan akan dievaluasi berdasarkan nilai pada organisasi sebagaimana ditentukan oleh evaluasi pekerjaan dan oleh survei pasar. Rencana kompensasi atas pembayaran ini biasanya dikembangkan oleh manajemen bersama dengan departemen sumber daya manusia (Sukwadi, 2014).

c. Tujuan Kompensasi

Menurut Werther dan Davis (1996, dalam Damayanti 2019), terdapat beberapa tujuan dalam memberikan kompensasi, antara lain yaitu :

1) Mendapatkan personel yang berkualitas.

Memberikan kompensasi yang sesuai atau cukup tinggi dapat menarik karyawan untuk bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan.

2) Mempertahankan karyawan

Pemberian kompensasi juga dapat digunakan untuk mempertahankan karyawan di suatu organisasi, kompensasi yang kompetitif dapat menjaga karyawan di sebuah organisasi untuk tidak mudah keluar atau berpindah ke organisasi lainnya.

3) Memastikan keadilan

Pemberian kompensasi merupakan suatu upaya yang dilakukan organisasi untuk menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memastikan bahwa pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai relative pekerjaan, dimana pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran yang sama dan keadilan eksternal memastikan bahwa organisasi membayar pekerja sama dengan yang diterima pekerja yang setingkat dari perusahaan lainnya.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Pemberian kompensasi harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan berfungsi sebagai insentif untuk perilaku yang akan datang. Pemberian kompensasi diharapkan dapat efektif dalam menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.

5) Mengawasi biaya

Pemberian kompensasi yang rasional dapat membantu organisasi memelihara dan mempertahankan karyawan dengan kompensasi yang wajar. Manajemen kompensasi yang efektif juga dapat membantu organisasi memberikan kompensasi yang sesuai sehingga pembayaran tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6) Mematuhi peraturan

Pemberian kompensasi adalah suatu upaya yang dilakukan organisasi untuk mematuhi peraturan undang-undang, yaitu undang-undang ketenagakerjaan.

7) Memfasilitasi saling pengertian

Sistem kompensasi dalam suatu organisasi harus mudah di pahami antara pemberi dan penerima, pemberi yaitu manajemen keuangan organisasi dan penerima adalah pihak karyawan yang berkepentingan. Sistem kompensasi yang mudah di pahami dapat membuat hubungan antara

manajemen keuangan dan karyawan lebih terbuka dan saling pengertian sehingga dapat terhindar dari kesalahan persepsi.

8) Efisiensi administrasi

Sistem kompensasi harus dirancang dengan baik dan efisien agar mudah dipahami antara pihak manajemen dan karyawan.

Terdapat asumsi umum yang menganggap kompensasi adalah faktor terpenting dalam hal kepuasan kerja (Gibson dkk, 2012). Yaseen (2013), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan menyediakan sistem kompensasi yang baik seperti halnya pembayaran, pengakuan karyawan, peluang dan promosi serta pekerjaan yang bermakna.

Kompensasi juga dinilai sebagai salah satu faktor yang dominan dalam mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja. Karyawan yang menerima kompensasi yang layak dapat bertahan di dalam sebuah perusahaan atau organisasi dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai visi dan misi organisasi. Kompensasi sebagai pelengkap yang dapat menjamin kesejahteraan pegawai dinilai dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi (Masruroh, Thomas, & Latifah, 2012).

Kompensasi yang layak juga dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Kompensasi dapat membuat karyawan disiplin dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan di SMA Negeri Brebes oleh Masrurroh dkk (2012), menunjukkan bahwa secara simultan ada pengaruh antara kompensasi yang diterima karyawan (tenaga pendidik) dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang tepat dan sesuai sasaran juga dinilai dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

d. Indikator Kompensasi Langsung

Secara umum, indikator kompensasi langsung menurut Mathis & Jackson (2011) terbagi menjadi dua bagian, antara lain indikator upah dan gaji serta indikator bonus dan insentif, yang dimana indikator tersebut dapat digunakan untuk menganalisis kepuasan kompensasi langsung antara lain dijabarkan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Indikator Kompensasi Langsung

Indikator	Pengukuran
Upah dan Gaji	Upah dan gaji sesuai dengan tugas dan tanggung jawab
	Upah dan gaji dapat memenuhi

Indikator	Pengukuran
	kebutuhan sehari-hari
	Upah dan gaji diberikan tepat waktu
Bonus dan Insentif	Bonus dan insentif yang diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan
	Bonus dan insentif sesuai dengan harapan karyawan

Sumber : Mathis dan Jackson (2011, dalam Manurung 2017).

e. Indikator Kompensasi Tidak Langsung

Secara umum, indikator kompensasi tidak langsung menurut Mathis & Jackson (2011), yang dimana dapat digunakan untuk menganalisis kepuasan kompensasi tidak langsung antara lain dijabarkan pada tabel 2.2 dibawah ini.

Tabel 2.2
Indikator Kompensasi Tidak Langsung

Indikator	Pengukuran
Program asuransi dan pensiun	Ketersediaan program asuransi dan kesehatan
	Ketersediaan program asuransi dan kesehatan
Fasilitas dan tunjangan lainnya	Ketersediaan fasilitas yang membantu karyawan dalam pekerjaannya
	Ketersediaan tunjangan untuk mengurangi beban kerja

Sumber : Mathis dan Jackson (2011, dalam Manurung 2017).

2. Konsep Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atas prestasi dan keberhasilan karyawan dalam pekerjaan yang telah dilakukan. Secara umum kepuasan kerja dianggap memiliki keterkaitan terhadap produktivitas dan kesejahteraan pribadi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja melakukan kerjanya dengan baik dan menyiratkan antusiasme atas pekerjaan yang diberikan dan menunjukkan kebahagiaan atas pekerjaan yang dilakukan. Dalam organisasi bisnis, kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu faktor yang menentukan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Kepuasan kerja merupakan kombinasi atas perasaan yang positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan terhadap kondisi kerja mereka (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja mewakili harapan karyawan atas penghargaan yang nyata dan memiliki keterkaitan yang erat atas karyawan terhadap perilaku karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja karyawan juga dapat diartikan sebagai suatu reaksi yang afektif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan hasil yang dirasakan dan yang diinginkan (Sintya, Noer, & Rahmawati, 2017).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002, dalam Dahlius dan Ibrahim, 2016), ketika beberapa kebutuhan dan keinginan

karyawan terpenuhi seperti gaji yang baik, pekerjaan yang aman, lingkungan kerja yang nyaman serta adanya kesempatan untuk berkembang dan atasan atau pimpinan yang dapat bersikap adil dan bijaksana, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik dan kondisi kerja yang baik juga dinilai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan karyawan akan berusaha memberikan usaha yang terbaik dan juga upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Singh & Jain, 2013).

Menurut Juliansyah (2013), terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah *pay satisfaction*, *promotion satisfaction*, *supervision satisfaction*, *coworker satisfaction*, dan *satisfaction with the work itself*. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadli (2017), yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu sikap yang diharapkan oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaan, dimana suatu pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan pimpinan, serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan suatu hal yang diharapkan oleh karyawan dalam

memenuhi standar kinerja, dan hidup dengan memiliki suasana kerja yang ideal (Fadli, 2017).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mencapai 59,8%. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa indikator seperti tunjangan yang diberikan perusahaan, beban pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, tanggung jawab, lingkungan dan kondisi tempat kerja, serta sauna kantor, pimpinan, serta hubungan antar pegawai. Fasilitas peralatan kerjayang disediakan oleh perusahaan juga memberikan pengaruh kepuasan kerja terhadap karyawan (Fadli, 2017).

Kepuasan kerja adalah sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari bagaimana pegawai bereaksi terhadap perubahan karakteristik pekerjaannya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat tinggi dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komponen kepuasan kerja dan kinerja (Ayodele & Olorunsola, 2012).

Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan penelitian deskriptif jenis survei dan menunjukkan bahwa terdapat

hubungan yang sangat tinggi dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Data dianalisis dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa perhitungan untuk kebijakan administrasi dan kinerja pekerjaan sangat rendah (0,293) tetapi masih sangat signifikan. Ada hubungan yang sangat rendah tetapi signifikan antara pengawasan dan kinerja dan ada hubungan signifikan antara gaji dan kinerja serta terdapat hubungan moderat antara hubungan interpersonal dan kinerja.

Penelitian terdahulu juga menjelaskan bahwa meskipun gaji dan insentif telah diberikan oleh organisasi kepada karyawan kontrak, tetapi gaji dan insentif tersebut masih belum dapat memenuhi atau mencukupi kebutuhan sehari-hari pegawai kontrak yang terus meningkat. Kondisi ini harus diperhatikan oleh organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawannya karena tingkat kesejahteraan yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu bentuk motivasi karyawan dalam bekerja (Fadli, 2017).

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari *Academic job satisfaction questionnaire (AJSQ)* yang digunakan untuk menganalisa kepuasan kerja karyawan pada perguruan tinggi dan universitas. Penggunaan AJSQ pada

perguruan tinggi dan universitas telah digunakan oleh Al-Rubaish, Rahim, Abumadini dan Wosornu (2011), di Arab Saudi. Adapun Dimensi untuk menganalisis kepuasan kerja karyawan adalah wewenang (1) dengan 9 item pengukuran, supervision (2) dengan 5 item pengukuran, kebijakan dan fasilitas (3) dengan 9 item pengukuran, pekerjaan itu sendiri (4) dengan 5 item pengukuran, hubungan interpersonal (5) dengan 5 item pengukuran, komitmen (6) dengan 4 item pengukuran, gaji (7) dengan 4 item pengukuran, beban kerja (8) dengan 4 item pengukuran.

Adapun dimensi dan item pengukuran yang digunakan dijabarkan pada tabel 2.3 di bawah ini.

Tabel 2.3
Dimensi Kepuasan Kerja (AJSQ)

Dimensi	Pengukuran
Wewenang	1. Pekerjaan saya sekarang memberikan peluang bagus untuk promosi
	2. Saya telah diberi penghargaan atas kinerja saya yang baik
	3. Peluang saya untuk promosi tidak terbatas
	4. Universitas membantu saya meningkatkan kemampuan profesional saya
	5. Promosi pekerjaan didasarkan pada prestasi dan pencapaian kerja
	6. Saya telah diakui atas pencapaian saya
	7. Pekerjaan saya mendorong semangat kompetitif
	8. Pekerjaan saya kompetibel dengan pengalaman saya

Dimensi	Pengukuran
	9. Saya merasa (universitas) memiliki loyalitas yang tinggi kepada saya
Pengawasan	1. Atasan saya memperlakukan staff dengan adil
	2. Saya bisa percaya atasan saya
	3. Atasan saya melakukan pekerjaan pekerjaan yang baik dan efisien
	4. Atasan saya melakukan umpan balik positif dengan kepada staff
	5. Tidak ada ketegangan administratif dengan atasan saya
Kebijakan dan Fasilitas	1. Kantor/area kerja nyaman dan aman
	2. Fasilitas (lemari, dll) bersih
	3. Tidak ada kekurangan dalam sumber daya keuangan
	4. Peralatan yang tersedia berfungsi dengan baik
	5. Jumlah karyawan cukup untuk menjalankan pekerjaan
	6. Kebijakan universitas adil
	7. Departemen saya memiliki kebijakan manual
	8. Administrasi di perguruan tinggi/ universitas baik
	9. Saya menerima umpan balik secara regular dan tepat waktu tentang kinerja saya
Pekerjaan saya sendiri	1. Saya memiliki kebebasan untuk memutuskan bagaimana menyelesaikan tugas saya
	2. Saya memiliki kebebasan memilih saat melakukan tugas saya
	3. Prosedur kerja yang fleksibel
	4. Posisi pekerjaan, ruang lingkup dan tanggung jawab yang jelas
	5. Saya memiliki otoritas dan otonomi professional yang memadai di tempat kerja
Hubungan Interpersonal	1. Saya memiliki rasa persahabatan dan semangat tim dengan rekan kerja
	2. Hubungan kerja memuaskan
	3. Saya memiliki komunikasi interpersonal dan kerjasama yang baik
	4. Aktivitas terkoordinasi dan terintegrasi
	5. Terdapat peluang bersosialisasi dengan rekan

Dimensi	Pengukuran
	kerja selama bekerja
Komitmen	1. Saya siap untuk melakukan upaya ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan saya
	2. Saya menyadari konsep-konsep berkualitas saat melakukan tugas saya
	3. Saya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap universitas ini
	4. Saya memiliki tujuan dan standar yang jelas yang ingin dicapai dalam posisi saya
Gaji	1. Gaji saya adil dan cukup
	2. Secara umum saya puas dengan pekerjaan saya
	3. Universitas memiliki kebijakan yang jelas tentang gaji dan tunjangan
	4. Gaji atas posisi saya lebih tinggi daripada di Universitas lain
Beban Kerja	1. Beban kerja yang diberikan mengurangi kualitas kinerja
	2. Pekerjaan saya tidak membuat saya stress
	3. Saya bisa menyelesaikan beban kerja yang diberikan
	4. Saya mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.

Source : (Al-Rubaish dkk, 2011).

3. Konsep Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal penting bagi karyawan karena mencapai atau menyelesaikan suatu tugas dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan. Kinerja karyawan juga penting bagi organisasi karena dapat membuat organisasi mengarah kepada kesuksesan (Muchhal, 2014). Menurut Mullins (2005, dalam Ayodele & Olorunsola, 2012), kinerja pekerjaan

juga bergantung pada harapan yang dirasakan mengenai upaya yang dikeluarkan dalam mencapai hasil yang diinginkan

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai tindakan karyawan dalam memenuhi standar kualitas kerja di organisasi. Selain itu, kinerja karyawan merupakan upaya dalam menghadapi situasi kritis seperti halnya upaya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau membuat pelanggan yang marah tetapi tidak memutuskan hubungan bisnis dengan perusahaan serta organisasi (Lussier & Hendon 2018).

Perusahaan dan organisasi pada umumnya melakukan penilaian kinerja sebagai salah satu metode evaluasi terhadap karyawannya baik dari sisi kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat dinilai dari partisipasi dan kontribusinya kepada organisasi dan perusahaan.

Suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi yang produktif ketika organisasi dan perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dengan cara hasil yang maksimal dan biaya yang rendah. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam produktivitas organisasi, semakin baik kinerja karyawan maka efektivitas dan efisiensi yang diberikan akan berdampak terhadap produktivitas organisasi (Nugraha, Hakam, & Susilo, 2017).

Kinerja karyawan juga dinilai suatu hal yang penting bagi masing-masing individu. Ketika karyawan menyelesaikan tugas dan berada di level yang tinggi, kondisi tersebut dapat menjadi kepuasan dan menimbulkan kebanggaan pada karyawan. Apabila kinerja karyawan rendah dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, maka kondisi tersebut dinilai tidak dapat memuaskan karyawan dan bisa menjadi salah satu indikasi kegagalan pribadi. Selain itu, kinerja karyawan sering dihargai dengan manfaat finansial dari organisasi dan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih mudah dipromosikan di suatu organisasi dan memiliki peluang karir yang lebih baik daripada yang berkinerja rendah (Calvin, 2017).

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian juga mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komponen kepuasan kerja dan kinerja. Kondisi kerja secara positif memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja (Ayodele & Olorunsola, 2012).

Shalley juga berpendapat bahwa pekerjaan yang menantang dan menarik akan memungkinkan pekerja untuk menempatkan keahlian dan keterampilan teknis mereka (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010).

b. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari model pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan pada penelitian terdahulu oleh Pradhan & Jena (2017), model pengukuran kinerja karyawan yang digunakan terdiri dari tiga dimensi laten, antara lain yaitu dimensi kinerja pekerjaan dengan 12 indikator, kinerja adaptif dengan 12 indikator dan kinerja kontekstual dengan 14 indikator. Akan tetapi, dimensi yang direkomendasikan untuk mengukur kinerja karyawan setelah di uji antara lain dimensi kinerja pekerjaan dengan 6 indikator, dimensi kinerja adaptif dengan 7 indikator dan dimensi kinerja kontekstual dengan 10 indikator.

Adapun dimensi dan item pengukuran yang digunakan dijabarkan pada tabel 2.4.

Tabel 2.4

Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi	Pengukuran
Kinerja Pekerjaan	1. Saya mempertahankan kinerja yang tinggi
	2. Saya mampu menyelesaikan tugas saya tanpa pengawasan yang banyak
	3. Saya sangat bersemangat dengan pekerjaan saya
	4. Saya tahu saya bisa menyelesaikan banyak tugas untuk mencapai tujuan organisasi
	5. Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu

Dimensi	Pengukuran
	6. Rekan-rekan saya percaya saya bekerja tinggi di organisasi
Kinerja Adaptif	1. Saya melakukan kinerja yang baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif dan kinerja tim yang efektif
	2. Saya bisa mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan baik kapanpun sesuai tuntutan situasi
	3. Saya bisa menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan
	4. Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi
	5. Saya sering kehilangan kesabaran ketika menghadapi kritik dari anggota tim saya
	6. Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan
	7. Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika dibutuhkan
Kinerja Kontekstual	1. Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika dibutuhkan
	2. Saya suka menangani tanggung jawab ekstra
	3. Saya menyampaikan simpati dan empati saya kepada rekan kerja saya ketika mereka dalam kesulitan
	4. Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi dan pertemuan kerja tim
Gaji	5. Saya biasa memuji rekan kerja saya atas pekerjaan mereka yang baik
	6. Saya mendapatkan banyak kepuasan dalam memelihara orang lain di organisasi
	7. Saya membagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya
	8. Saya menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja
Beban Kerja	9. Saya memandu kolega baru di samping pekerjaan saya
	10. Saya berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan

Sumber : Pradhan & Jena (2016).

Tabel 2.5

Definisi Dimensi Kinerja Pekerjaan Menurut Para Ahli

Dimensi	Definisi
Kinerja Pekerjaan (<i>Task Performance</i>)	Kinerja pekerjaan meliputi kontribusi seseorang terhadap kinerja organisasi yang mengarah kepada tindakan dan merupakan bagian dari sistem imbalan formal dan memenuhi persyaratan sebagaimana yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan (Williams & Karau, 1991)
	Kinerja pekerjaan merupakan kegiatan yang dapat mengubah materi ke dalam barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi atau membuat organisasi berfungsi secara efisien (Motowidlo dkk, 1997)
Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance</i>)	Kinerja adaptif diperlukan karena perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Pulakos dkk., 2000; dkk., 1997)
	Kinerja adaptif adalah suatu kemampuan karyawan dalam beradaptasi meliputi upaya dalam menangani keadaan darurat atau situasi krisis, menangani stress kerja, memecahkan masalah secara kreatif, kemampuan dalam berurusan dengan pekerjaan yang tidak pasti, kemampuan dalam mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur kerja, kemampuan dalam beradaptasi antar pribadi, kemampuan dalam beradaptasi budaya dan kemampuan dalam beradaptasi yang berorientasi fisik (Pulakos dkk, 2000)
Kinerja Kontekstual (<i>Contextual Performance</i>)	Kinerja kontekstual adalah kinerja yang tidak berkontribusi secara langsung terhadap kinerja organisasi akan tetapi mendukung organisasi, sosial dan psikologis, lingkungan hidup. Kinerja kontekstual secara tidak langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi dengan memfasilitasi kinerja pekerjaan (Sonntag dkk, 2010).
	Kinerja kontekstual bertujuan untuk membuat organisasi tetap efektif pada waktu tertentu. Kinerja kontekstual adalah perilaku proaktif yang digunakan untuk mengimplikasikan prosedur inovatif dan sebuah proses baru

Dimensi	Definisi
	dalam organisasi dan dengan demikian dapat mengubah organisasi (Sonnentag & Frese, 2002)
	Perilaku proaktif pada kinerja kontekstual mengacu pada tindakan yang diprakarsai oleh karyawan itu sendiri dan berorientasi pada masa depan yang bertujuan untuk meningkatkan situasi yang lebih baik daripada saat ini (Crant, 1995; Parker dkk, 2006)

Sumber : Sonnentag, Volmer & Spsychala (2010).

c. Karyawan Tetap

Karyawan tetap umumnya didefinisikan sebagai karyawan yang memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan atau organisasi dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (Onibola, Saerang & Dotulong, 2017). Dalam jurnal yang berjudul *Temporary versus permanent employment: Does health matter?* mengemukakan bahwa usia memiliki kemungkinan sebagai salah satu penentu penting dalam mendapatkan pekerjaan permanen, dan pekerjaan sementara pada umumnya diwakili oleh pekerja muda (Webber, Pacheco & Page, 2015).

Memiliki karyawan yang baik tentunya juga memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, menjaga karyawan yang bertalenta dan memiliki kinerja yang baik tentunya memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan, dan benefit yang di dapatkan oleh

karyawan tetap sering menjadi salah satu faktor karyawan bertahan di suatu perusahaan.

Karyawan tetap yang telah bekerja dalam waktu cukup lama di sebuah perusahaan biasanya lebih unggul daripada karyawan yang baru saja dipekerjakan. Hal ini disebabkan karyawan lama telah mengikuti berbagai pelatihan pengembangan dan sudah lebih memahami sistem yang ada di sebuah perusahaan.

Karyawan tetap juga memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam menjaga lingkungan kerja tetap aman, karena ketika seorang karyawan berhenti atau diberhentikan, kondisi tersebut dapat memberikan dampak kepada perusahaan untuk mencari pengganti dan membebani perusahaan dengan berbagai biaya seperti biaya pemisahan, wawancara karyawan baru dan tugas administrasi terkait perekrutan karyawan baru.

Oleh karena itu, karyawan tetap merupakan salah satu bagian penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kemajuan perusahaan yang dipengaruhi oleh kinerja sumber dayanya membutuhkan keseimbangan antara karyawan tetap dan karyawan sementara, terutama dalam hal pemberdayaan dan peningkatan kualitas sumber daya, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

d. Karyawan Sementara (*Temporary staff*)

Karyawan dengan kontrak kerja sementara adalah karyawan dengan pekerjaan yang bersifat sementara yang artinya akan berakhir pada waktu tertentu atau dengan peristiwa tertentu. Contoh kontrak sementara adalah ketika seseorang menggantikan orang lain yang sedang cuti hamil, cuti tanggung jawab keluarga atau cuti sakit (Nugraha dkk, 2017).

Akan tetapi, ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan sementara tidak sama dengan kepuasan kerja karyawan tetap. Penelitian terdahulu menemukan bukti bahwa individu yang memiliki kontrak kerja sementara memiliki kesejahteraan yang lebih rendah daripada rekan mereka dengan status karyawan tetap (Dawson, Veliziotis & Hopkins, 2014).

Meskipun kontrak kerja penuh waktu masih menjadi pilihan yang sering dipilih oleh perusahaan, tetapi pekerjaan paruh waktu atau pekerjaan sementara juga menjadi pilihan alternatif yang penting di sebagian besar negara industri. Pekerjaan kontrak juga dapat di implementasikan ke dalam berbagai bentuk dan tipe umum, seperti misalnya bekerja selama durasi proyek atau sebagai pengganti sementara. Pekerjaan seperti mengisi lowongan jangka pendek selama beberapa jam atau beberapa hari dalam waktu yang telah ditetapkan. Bahkan, pekerja kontrak bisa

diperkerjakan oleh agen untuk sementara waktu dan di sewa oleh perusahaan klien.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan independen yang kuat antara kepuasan kerja dan status kerja kontrak serta status kontrak dan kondisi kerja. Sebagian besar studi mengasumsikan bahwa status kontrak adalah eksogen dari kondisi kerja yang dilaporkan dan kepuasan kerja. Kondisi kontrak kerja biasanya dilakukan oleh perusahaan atau pengusaha yang ingin memperkerjakan karyawan dan menghemat status permanen dari kondisi kerja yang buruk (Aleksynska, 2018).

Ketika pekerja sementara melihat peluang untuk menjadi pekerja permanen atau pekerja tetap di perusahaan tempatnya bekerja begitu rendah, maka pekerja dengan kontrak temporer dapat meningkatkan ketidakhadiran atau absen pada waktu kerja sehingga kinerjanya akan menurun (Aleksynska, 2018).

Pekerja sementara juga bisa menjadi opsi yang dilakukan perusahaan untuk mengganti karyawan permanennya dengan menawarkan sumber yang lebih fleksibilitas dan biaya yang dapat di control. Menggunakan tenaga kerja sementara dalam sebuah proyek ekspansi yang masih belum pasti dapat menguntungkan perusahaan untuk cepat menyesuaikan tenaga kerjanya jika berada dalam kondisi ekonomi yang buruk (Lisi & Miguel, 2017).

Perusahaan dapat memutuskan untuk memperkerjakan karyawan kontrak atau pekerja sementara jika berada di situasi di mana perusahaan tidak dapat menunggu terlalu lama untuk melakukan perekrutan. Peluang strategis perusahaan mungkin saja dapat hilang jika perusahaan menunda terlalu lama untuk menambah karyawannya.

Perusahaan juga menilai daripada merekrut karyawan *permanent* atau karyawan tetap, perusahaan dapat menggunakan strategi memperkerjakan tenaga kerja sementara untuk mengakomodasi keputusan penambahan karyawan. Memperkerjakan pekerja sementara dalam sebuah proyek memberikan keuntungan seperti investasi terbatas pada pekerja sementara.

4. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Suleiman, Ochidi, Akinroluyo dan Olumoyegun (2018).	Effect of direct and indirect compensation on employees job satisfaction of selected microfinance banks in Ilorin metropolis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di bank keuangan mikro di kota metropolitan Ilorin. 2. Terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kepuasan kerja karyawan 3. Terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan
2	Yenni (2017).	Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Warna Indah Nusantara Medan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan atau pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Warna Indah Nusantara Medan
3	Putri, Hamid dan Nurtjahjono (2015).	Pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mendapatkan kepuasan kerja dan kinerja yang baik

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	<p>karena didukung oleh pemberian kompensasi yang adil dan layak</p> <p>2. Variabel kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>3. Variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>4. Variabel kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
4	Sadzwina dan Gilang (2015).	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan	<p>1. Kompensasi langsung memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Kompensasi tidak langsung memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
5	Aleksynska (2018).	Temporary employment, work quality, and job satisfaction	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan dengan kontrak sementara ditemukan berhubungan negatif dengan tingkat kepuasan kerja 2. Pekerjaan sementara terbukti memengaruhi kepuasan kerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung 3. Penentuan bersama status kontrak dan kondisi kerja lebih kuat dalam ekonomi transisi
6	Masruroh, Thomas dan Latifah (2012).	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri Brebes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh kompensasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru ekonomi SMA Negeri Brebes
7	Ayodele dan Olorunsola (2012).	The Relationship between Job Satisfaction and Performance of Administrative Staff in South West Nigeria Universities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan yang sangat tinggi dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. 2. Terdapat hubungan yang signifikan antara komponen kepuasan kerja dan kinerja.

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
8	Fadli (2017).	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak	1. Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tenaga kontrak

B. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1. Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu tentang pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dilakukan oleh Putri dkk (2015), terhadap karyawan bagian hubungan pelanggan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Malang. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian tersebut juga di dukung oleh penelitian Yenni (2017), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa jika suatu perusahaan menerapkan kompensasi secara tepat maka kepuasan kerja karyawan akan dapat meningkat. Hasil analisis regresi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Warna Indah Nusantara.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Terdapat pengaruh signifikan kompensasi langsung terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Dessler (1998, dalam Putri dkk, 2015), kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan (Putri, Hamid, & Nurtjahjono, 2015). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri dkk (2015), menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suleiman, Ochidi, Akinroluyo dan Olumoyegun (2018), terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Mikrofinance di kota Ilorin mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja di Bank Mikrofinance. Mayoritas responden juga memiliki keyakinan yang kuat bahwa ada hubungan positif antara penghargaan karyawan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Terdapat pengaruh signifikan kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja

3. **Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi sebagai pelengkap yang dapat menjamin kesejahteraan pegawai dinilai dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi (Masruroh, Thomas, & Latifah, 2012). Kinerja karyawan dinilai sebagai salah satu faktor penting dalam produktivitas organisasi karena semakin baik kinerja karyawan maka efektivitas dan efisiensi yang diberikan akan berdampak terhadap produktivitas organisasi (Nugraha, Hakam, & Susilo, 2017).

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Sadzwina dan Gilang (2015), pada Hotel Kartika Candra Jakarta dengan menggunakan sampel 153 karyawan. Menunjukkan hasil bahwa kompensasi langsung memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan menemukan bahwa kompensasi langsung memiliki pengaruh lebih dominan dari pada kompensasi tidak langsung.

Penelitian tersebut juga di dukung oleh penelitian Marliani dkk (2016), terhadap karyawan PT. Telkom Manado yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : Terdapat pengaruh signifikan kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Sadzwina dan Gilang (2015), juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak langsung memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa secara simultan, kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total kontribusi sebesar 46,24%, sedangkan sisanya sebesar 53,74% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian yang sedang dilakukan.

Penelitian tersebut juga di dukung oleh penelitian Marliani dkk (2016), yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : Terdapat pengaruh signifikan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan

5. **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Secara umum kepuasan kerja dianggap memiliki hubungan terhadap produktivitas karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja dinilai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan memiliki antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Menurut Affandi (2016), menyatakan bahwa dalam organisasi kepuasan kerja karyawan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif dalam bekerja.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Fadli (2017), menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, pimpinan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan hidup dengan suasana kerja yang ideal. Dalam penelitian yang dilakukan, hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tenaga kontrak, Adapun indikator kepuasan kerja dalam penelitian tersebut adalah pemberian tunjangan, beban pekerjaan, tanggung jawab, lingkungan kerja, suasana, pimpinan, memberikan yang terbaik, hubungan, menikmati pekerjaan, peralatan kerja yang harus ditingkatkan untuk tercapainya tujuan.

Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Sari & Susilo (2018), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengartikan bahwa ketika karyawan semakin puas maka performa kerja dan hasil kerja yang dihasilkan akan semakin baik.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₅ : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hidayah & Aisyah (2016), mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja atau dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Utami (2018), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka

semakin tinggi juga kepuasan yang dirasakan karyawan sehingga membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₆ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan

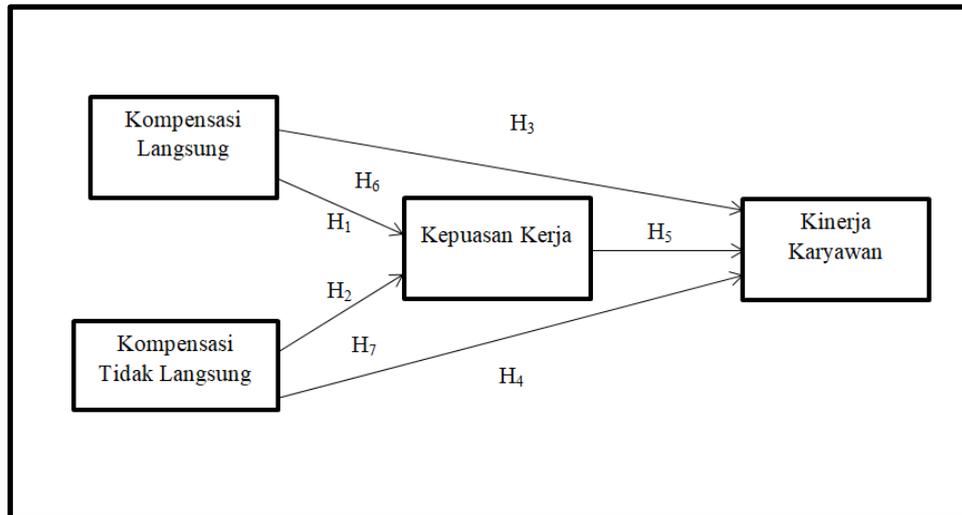
7. Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

Kompensasi tidak langsung dapat berupa asuransi kesehatan, uang pensiun, pakaian dinas, tempat ibadah, kafetaria, tempat olahraga dan paket wisata (Hasibuan, 2013). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rojikin (2015), dengan menggunakan indikator gaji, insentif dan tunjangan, menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Nusanjaya (2017), yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan gaji, insentif, tunjangan dan BPJS sebagai indikator kompensasi.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₇ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar 2.1, dapat dilihat bahwa penelitian ini memiliki 4 variabel, yaitu (1) kompensasi langsung dan (2) kompensasi tidak langsung sebagai variabel eksogen, (3) kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan (4) kinerja sebagai variabel endogen. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki 7 hipotesis, yaitu :

Hipotesis pertama : Kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis kedua : Kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan

Hipotesis ketiga : Kompensasi langsung berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan

Hipotesis keempat : Kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis kelima : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis keenam : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan

Hipotesis ketujuh : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan.