

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Kinerja**

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

Secara konseptual kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan, variabel operasional dari kinerja karyawan, yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Ricardianto (2018) mengungkapkan kinerja merupakan suatu hasil pencapaian atas pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan yang ada dalam suatu organisasi dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja merupakan hasil pencapaian karyawan dalam suatu pekerjaan dengan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Edison dkk. (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **b. Dimensi Kinerja**

Dimensi kinerja Menurut Edison dkk. (2016) diantaranya meliputi :

### 1. Target

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

### 2. Kualitas

Kualitas merupakan elemen penting sebab kualitas yang dihasilkan akan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

### 3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Hal ini merupakan modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

### 4. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tetapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan menurut Dressler (2011) bagaimana penilaian kinerja yang diperlukan yaitu penilaian kinerja dapat mengevaluasi kinerja karyawan pada standar kinerja karyawan tersebut, dengan memperhatikan pada inti dari standar penilaian :

#### 1. Standar pengaturan pekerjaan

#### 2. Menilai kinerja aktual karyawan yang berhubungan terhadap standar tersebut, dan

3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi dia untuk menghilangkan ketidak efektifan kinerja atau untuk terus melakukan perbaikan

Bernadin dan Russel (2005) dalam Ricardianto (2018), berpendapat *a way of measuring the contribution of individualis to their organization*. Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain.

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil poduk yng lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkat di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti unuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

### **c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja individu maupun kelompok kerja dalam organisasi menggambarkan kinerja organisasi sesungguhnya. Untuk mencapai standar

tertentu yang telah ditetapkan organisasi, ada beberapa hal yang mempengaruhi individu maupun organisasi tersebut mencapai standar kinerja atau hasil kerja tertentu. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi suatu pencapaian kinerja yaitu kemampuan (*ability*) dan faktor (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara dalam Hamali (2016), yang merumuskan bahwa:

#### 1. Faktor Kemampuan

Kemampuan (*ability*) Karyawan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*), yang berarti karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi dalam kerjanya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap dan mental seorang karyawan merupakan suatu kondisi yang mendorong diri karyawan untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan haruslah sikap dan mental yang kuat secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) yang artinya seorang karyawan harus siap mental, siap secara

fisik, memahami tujuan utama dan target dalam kerjanya yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi yang baik dalam kerja.

Sedangkan menurut Wirawan (2012) dalam Hamali (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari:

1. Faktor Internal Karyawan

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi pula kinerja karyawan dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

2. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan robot oleh organisasi, dukungan sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang

kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan

### 3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

Budaya masyarakat juga merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, budaya *alon-alon asal kelakon* dan *mangan ora mangan kumpul*, mempengaruhi kinerja karyawan di Indonesia. Hal tersebut dapat menjelaskan penyebab kinerja orang Indonesia rendah, misalnya jika dibandingkan dengan kinerja bangsa Jepang.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi. Satu faktor dari ketiga jenis faktor tersebut yang dapat dikontrol dan dikondisikan oleh para manajer adalah faktor lingkungan Internal organisasi dan faktor internal karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi berada diluar kontrol

manajer. Tugas manajer adalah mengontrol dan mengembangkan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal karyawan.

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

Kinerja karyawan memiliki dampak terhadap keberhasilan perusahaan maupun organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh setiap karyawan maka akan sangat membantu terhadap perkembangan organisasi maupun perusahaan. Menurut Hamali (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya sangat bergantung salah satunya kepada kualitas kehidupan sumber daya manusia yang berada pada perusahaan tersebut. Sumber daya manusia sangatlah berperan penting terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dan setiap keputusan – keputusan dari sumber daya manusia harus bisa meningkatkan efisiensi bahkan mampu memberikan hasil yang meningkat terhadap organisasi serta berdampak pada peningkatan kepuasan.

Agar kinerja memberikan dampak positif terhadap perusahaan, maka perusahaan harus melakukan beberapa hal seperti adanya pemberian motivasi dari seorang pimpinan kepada bawahannya secara rutin, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, menciptakan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahannya, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, pemberian kompensasi disesuaikan dengan pekerjaan yang diberikan, pemberian pelatihan kerja kepada karyawan agar meningkatkan kinerja yang optimal demi tercapainya target perusahaan.

Apabila perusahaan tidak mampu memperhatikan faktor – faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan maka jalannya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan terhambat bahkan akan menimbulkan kegagalan, dan target ataupun tujuan yang telah ditentukan tidak akan tercapai.

## **2. Kepuasan Kerja**

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

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Menurut Edison dkk (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sesuatu yang menggambarkan perasaan senang atau tidak senangnya dari seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan atau organisasi terhadap suatu pekerjaan yang dihadapinya.

### **b. Dimensi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja ini menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya. Dengan Kepuasan kerja yang telah diperoleh oleh karyawan maka akan membangkitkan semangat bekerja pada karyawan.

Adapun dimensi dari kepuasan kerja dalam Edison dkk. (2016) dilihat dari persepektif dimensi kepuasan kerja menurut Gibson et.al.,(1993) diantaranya :

#### **1. Upah**

Jumlah upah yang diterima karyawan harus sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan mereka.



2. Pekerjaan itu sendiri

Keadaan dimana tugas dan pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

3. Kesempatan promosi

Tersedianya kesempatan bagi setiap karyawan untuk pindah posisi jabatan ke arah yang lebih tinggi lagi.

4. Penyelia

Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.

5. Rekan kerja

Keadaan dimana rekan sepekerjaan menunjukkan sikap bersahabat dan saling memotivasi.

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2017) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individual untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila

harapan lebih besar dari pada apa yang didapatkan oleh karyawan maka karyawan tidak puas atas harapan tersebut sehingga tidak memunculkan kepuasan kerja. Namun sebaliknya apabila yang diterima lebih besar dari apa yang diharapkan oleh karyawan maka akan memunculkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.

3. *Value attainment* (Pencapaian nilai)

*Value attainment* yaitu kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini yang dimaksudkan yaitu bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan baik ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil persepsi orang bahwa perbandingan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. Dispositional/genetic components (Komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

**d. Dampak Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja memiliki dampak terhadap keberhasilannya suatu perusahaan atau organisasi, semakin baik kepuasan kerja yang didapatkan oleh

karyawan maka karyawan tersebut akan merasa dihargai dalam organisasi maupun perusahaan tersebut sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan yang baik.

Namun sebaliknya jika karyawan merasa kurang menyukai atas pekerjaannya maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan dan karyawan akan merasa kurang dihargai atas pekerjaannya sehingga karyawan tersebut akan resign dari perusahaan atau organisasi dimana tempat dia bekerja. Menurut Robbins (2015) mengilustrasikan empat respon kerangka dampak terhadap kepuasan kerja:

1. Keluar

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran kerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari pegawai itu.

2. Suara

Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.

3. Kesetiaan

Respon kesetiaan berarti secara pasif tetap optimis menungu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemannya untuk melakukan hal yang benar.

#### 4. Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif memberikan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

### **3. Kompensasi**

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

Seseorang bekerja pada organisasi berharap akan memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Penghargaan organisasi terhadap waktu, tenaga, dan pikiran karyawan yaitu salah satunya dengan memberikan kompensasi. Menurut Edisom dkk. (2016) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

Kompensasi terbagi menjadi dua bentuk yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung menurut Dessler (2011) “Kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus. Menurut Dessler (2011) kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan, maka di perlukan adanya pemberian kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai bentuk penghargaan yang di berikan kepada karyawan.

Kompensasi adalah suatu balas jasa yang dilakukan oleh perusahaan pada karyawan atas kinerjanya terhadap perusahaan, kompensasi mempengaruhi tingkat motivasi karyawan dan kepuasan kerja karyawan yang akan memunculkan

kinerja yang baik bagi perusahaan karena pemberian kompensasi yang adil yang sesuai dengan resiko dan jabatan yang diperoleh pada perusahaan akan membuat karyawan meruasa puasn dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan atas kerjanya.

## **b. Dimensi Kompensasi**

Menurut Edison dkk. (2016) menyatakan bahwa indikator kompensasi ada lima, yaitu:

### **1. Upah/Gaji**

Upah/Gaji adalah komponen yang terdiri atas *upah/gaji* dan *tunjangan-tunjangan tetap*. Dalam Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 pasal 94, disebutkan bahwa, “Dalam hal komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka besarnya upah sedikit-sedikitnya 75 % (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap”; Sedangkan *upah/gaji minimum*, berdasarkan Permen No. 7 Tahun 2013 Pasal 1 ayat 1, “Upah minimum adalah upah bulanan yang terdiri atas upah pokok termasuk tunjangan tetap yang ditetapkan oleh gubernur sebagai jaring pengaman”

Sedangkan pengertian tunjangan tetap yaitu tunjangan-tunjangan yang bersifat tetap yang tidak dipengaruhi kehadiran.

### **2. Tunjangan Profesional**

Tunjangan Profesional adalah tunjangan yang diberikan kepada para ahli atau spesialis yang besarnya itu disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki dan diatur dengan perjanjian-perjanjian khusus. Biasanya para

ahli atau spesialis ini, selain mendapatkan kompensasi secara finansial yang cukup besar, mendapatkan uang sampingan juga seperti, uang rumah, kendaraan dan lain sebagainya.

### 3. Tunjangan Tidak Tetap

Tunjangan tidak tetap adalah kompensasi yang diterima diluar ketentuan *upah/gaji minimum*. Tunjangan ini dipengaruhi kehadiran kerja (presensi). Jika karyawan tidak hadir dalam kerjanya, karyawan yang bersangkutan tidak akan menerimanya. Misalnya seperti uang makan, uang transport, dan uang kehadiran.

### 4. Insentif

Insentif adalah bentuk kompensasi diluar upah yang diberikan kepada karyawan atas usaha tambahannya dalam membantu perusahaan. Misalnya karena keberhasilannya dalam mencapai target atau karena perusahaan mencapai laba tahunan.

### 5. Kesehatan

Kesehatan merupakan kompensasi yang bersifat wajib bagi perusahaan, seperti diatur dalam undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 bahwa setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja. Dan, diatur juga dalam undang-undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)

## c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dikemukakan oleh Sutrisno (2010) dalam Hamali (2016) sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh / organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dan Undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapat gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji kompensasinya kecil.



#### **d. Dampak Kompensasi**

Pembrian kompensasi yang baik akan memberikan dampak yang baik terhadap karyawan jika perusahaan dapat memebrikan kompensasi yang adil. Menurut Ricardianto (2018) Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi terhadap tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efiseiensi dan efektivitas produksi. Apabila kompensasi diberikan secara adil dan sesuai dengan resiko dan jabatan yang sesuai dengan pekerjaannya maka kompensasi akan berdampak baik.

Namun terdapat pula dampak negatif dari kompensasi, hal ini apabila kompensasi tidak diberikan secara adil maka akan menurunkan semangat kerja dari para karyawan sehingga sasaran ataupun target yang ditentukan perusahaan akan terhambat. Selain itu apabila kompensasi tidak diberikan dengan adil atau sesuai dengan resiko pekerjaan yang dihadapinya maka akan mengakibatkan seorang karyawan meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja.

### **B. HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya. Jika kompensasi yang diterima karyawan adalah tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Humaeroh dkk. (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jika kompensasi

yang diterima semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mendukung penelitian Mamik Teguh Retno Ningsih dkk. (2016) dengan judul pengaruh kompensasi financial terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu Juga Menurut Penelitian Mochammad Nizar dkk. (2017) dengan Judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intention To Leave, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. dan Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan mempunyai hasil yang signifikan juga di dukung oleh penelitian Intan Kusumaningtyas (2013) dan Penelitian yang dilakukan oleh Nurmansyah (2015) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H<sub>1</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Kondisi kepuasan atau ketidak puasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Konstruk kepuasan kerja dibentuk oleh indikator - indikator yaitu sikap atasan, hubungan rekan sekerja, sistem kompensasi, sistem karir, dan lingkungan kerja.

Apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan mengakibatkan karyawan menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tersebut tinggi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat teori dan beberapa hasil penelitian sebelumnya.

Penelitian lainnya yang memperoleh hasil serupa dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Nurcahyani dan Dewi Adnyani (2016). Hasil penelitian yang diperoleh adalah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian itu pun didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rahmat Muntazar Mahdi (2015) kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2013) dan Calvin dkk (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian Fitri Handayani (2016) dan Titik Rosita (2016) bahwa semakin terpuaskan karyawan dalam kerjanya, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) mengenai dampak kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang digunakan sebagai acuan dan sesuai pula dengan hasil-hasil penelitian yang relevan.

**H<sub>2</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Para karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang tinggi diakui dan diberikan kompensasi yang sesuai oleh perusahaan, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang tinggi pula.

Beberapa penelitian mengaitkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, antara lain Sumainah (2016) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian dari Rizki Hakbar Aditiya (2017) dan Muhammad Shahzad dkk. (2013) serta Muna Ahmed (2017) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dan didukung oleh penelitian yang

dilakukan oleh Lia Fauziah (2013) dan Abdul Ghofur (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan. pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil yang signifikan juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sukidi dan Farid Wajdi (2016) bahwa dalam penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

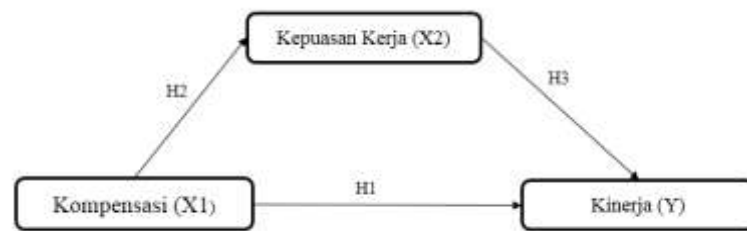
#### **4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Pemberian kompensasi secara adil dan sesuai dengan resiko pekerjaan dan jabatan yang ada akan membuat seorang karyawan akan bertahan di dalam perusahaan. Karyawan yang bertahan di dalam perusahaan bisa dikatakan bahwa mereka merasa puas dengan kondisi dan pekerjaan yang mereka dapatkan. Apabila seorang karyawan merasa puas maka akan menumbuhkan semangat kerja pada dirinya sehingga kinerja dari mereka akan sesuai dengan sasaran perusahaan.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayah (2016) menyatakan bahwa kompensasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian tersebut jug sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasan Fitria Hidayatullah (2014) menyatakan adanya pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

**H<sub>4</sub> : Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.**

### C. MODEL PENELITIAN



Sumber : Nurul Hidayah (2016)

**Gambar 2. 1**

#### **Model Penelitian**

Keterangan :

X1 (kompensasi) : Variabel Independen

X2 (kepuasan kerja) : Variabel Intervening

Y (kinerja) : Variabel Dependen