

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan atau kesuksesan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya tidak luput dari peran sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin sehingga kinerja perusahaan meningkat. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi (Maryani, dkk;2019). Keberhasilan perusahaan tidak hanya dapat dicapai dengan menerapkan strategi bisnis tetapi harus didukung sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, apabila sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat mencapai tujuan maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki daya kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Maka dari itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik (Saraswati, 2017). Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan (Afandi, 2017). Sehingga memerlukan upaya-upaya meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Widyani, 2015).

Menurut Abdullah, dkk (2018) menyatakan banyak perusahaan yang bukan gagal bukan karena mereka tidak dapat menganalisis keadaan untuk membangun strategi yang baik melainkan karena mereka tidak dapat mengimplementasikan strategi global yang baik dengan manajemen sumber dayanya, Sehingga

memerlukan upaya – upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Widyani, 2015). Jadi sumber daya manusia juga dianggap sebagai suatu kekuatan yang kompleks dimana kinerja karyawan memberikan dampak kepada perusahaan secara langsung. Menurut Mangkunegara, (2017) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Salah satu faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja adalah kepuasan kerja serta kompensasi yang diterima (Hasibuan, 2013). Setiap karyawan pasti mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja tersebut akan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan sehingga dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Menurut Handoko (2017) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Badeni (2017) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Griffin 2013). Widyani dkk (2021) menyatakan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang karyawan maka

akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Berikut ini adalah data absensi karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar Pada tahun 2018-2020 pada Tabel 1.1 berikut:

Table 1.1
Data Absensi Karyawan Pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar
Periode 2020

Bulan	Jumlah karyawan	Karyawan yang absen				Presentase (%)
		S	I	TK	Total	
Januari	540	51	44	47	142	26,29%
Februari	542	58	57	44	159	29,33%
Maret	542	55	60	39	154	28,41%
April	542	59	51	47	157	28,96%
Mei	541	50	58	35	143	26,43%
Juni	541	44	55	52	151	27,91%
Juli	543	51	65	47	163	30,01%
Agustus	543	49	48	61	158	29,09%
September	542	63	56	48	167	30,81%
Oktober	541	48	53	42	143	26,43%
November	541	62	44	51	157	29,02%
Desember	540	39	57	53	149	27,59%
Rata-rata						28,35%

Sumber: PT. Karya Luhur Permai

Berdasarkan tabel 1.1. Fenomena yang terjadi di PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar adalah kinerja karyawan mengalami penurunan dapat dilihat dari bulan Januari hingga bulan Desember 2020, kinerja karyawan mengalami *fluktuasi* (naik turun), khususnya pada bulan Februari, Juli dan September presentase absensi mengalami peningkatan pada perusahaan, dapat dilihat dari presentase ketidak hadiran karyawan rata-rata 28,35% pada tahun 2020, hal tersebut akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan, akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan terkait dengan kinerja karyawan adalah apakah karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaannya, apabila karyawan

merasa puas akan pekerjaannya maka karyawan akan meningkatkan kinerja dengan memberikan pelayanan terbaik dan bekerja semaksimal mungkin, sebaliknya karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah menyebabkan prestasi kerja dan kinerja menurun, karyawan menjadi tidak bersemangat dalam bekerja dan ini sangat berdampak bagi perusahaan.

Menurut Wijaya, dkk. (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting terutama untuk menunjang kinerja perusahaan dalam persaingan. Menurut George, dkk. (2015), kepuasan kerja dapat dievaluasi melalui perasaan dan kepercayaan karyawan mengenai pekerjaan mereka saat ini. Menurut Mohammed, dkk (2015) kepuasan kerja merupakan kunci utama yang mengacu kepada perilaku kerja yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh Alwi, dkk. (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Andi, dkk. (2021) dan Widayani, dkk. (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darmayanti (2021), Nurul (2019) dan Meylani, dkk. (2021) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain kepuasan kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi, kompensasi merupakan bentuk penghargaan terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai dalam suatu perusahaan Adi, dkk. (2019). Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja pada suatu organisasi. Kompensasi juga memengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Perusahaan harus merancang sistem kompensasinya agar sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan Triono (2018).

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyani, dkk. (2019), Suwandi, dkk. (2021) serta Bella, dkk. (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka semakin meningkat kinerja karyawan kepada perusahaan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulia Edwar (2020), Keran (2012) serta Luis, dkk. (2021) yang menyatakan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar pada Tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Jumlah Kompensasi yang diberikan kepada karyawan pada
PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar pada Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Gaji Tetap	Uang Makan
1	Januari	540	1.443.420.000	165.360.000
2	Pebruari	542	1.448.766.000	164.736.000
3	Maret	542	1.448.776.000	165.350.000
4	April	542	1.448.776.000	165.672.000
5	Mei	541	1.446.093.000	164.736.000
6	Juni	541	1.446.093.000	165.672.000
7	Juli	543	1.451.439.000	165.048.000
8	Agustus	543	1.451.439.000	165.984.000
9	September	542	1.448.766.000	165.360.000
10	Oktober	541	1.446.093.000	165.984.000
11	November	541	1.446.093.000	164.736.000
12	Desember	540	1.443.420.000	163.800.000
	Total		17.369.174.000	1.982.438.000
	Rata-rata		1.336.090.308	165.203.167

Sumber: PT. Karya Luhur Permai Tahun 2020.

Kompensasi yang diberikan oleh PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar kepada karyawannya masih dibawah standar UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) yang telah ditentukan oleh pemerintah Kabupaten Denpasar pada tahun 2020 sebesar Rp. 2.770.300. Hanya karyawan yang menduduki jabatan, yang menerima upah diatas UMK Kabupaten Denpasar, serta pemberian uang makan Rp 12.000/perhari kepada setiap karyawan dianggap kurang layak untuk memenuhi kebutuhan gizi. Selain itu, karyawan juga menerima tunjangan hari raya sebesar 1 kali gaji dalam satu tahun.

Masalah yang sering muncul di dalam perusahaan adalah penerimaan kompensasi yang dianggap kurang layak. Hasibuan (2006) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penghargaan yang diterima seseorang dalam bentuk apapun sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, karena seseorang merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik, Arifin (2017). Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan adalah mengatur jumlah dan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya, apabila karyawan merasa puas akan kompensasi yang diterimanya maka karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dan begitu juga sebaliknya kinerja karyawan akan menurun apabila karyawan tidak merasa puas dengan kompensasi yang diberikan dari perusahaan. Kompensasi menjadi tujuan utama karyawan dalam bekerja, karena karyawan bekerja untuk memperoleh uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi yang diberikan secara adil

akan membuat karyawan puas dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Kurniawan (2020), Utami (2018) serta Listiana (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga kompensasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan jika didukung dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ginanti (2018), Rahmawati (2020) dan Dahlia, (2021), menunjukkan hasil yang berbeda dimana kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar”**.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka disusun rumusan masalah penelitian, yaitu:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar?

- 4) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, diantaranya:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Denpasar.
- 4) Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan teoritis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek lapangan. Selain itu, untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1) Bagi Peneliti

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi hal yang bermanfaat dalam memimplementasikan pengetahuan penulisan tentang teori yang di peroleh selama perkuliahan dan membandingkanya dengan kondisi yang sebenarnya dilapangan khususnya mengenai peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Luhur Permai Kota Denpasar.

2) Bagi Perusahaan

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat di gunakan oleh manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan khusunya melalui kompensasi dan kepuasan kerja. Agar meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

3) Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi kebutuhan perpustakaan yang nantinya dapat dipakai sebagai referensi bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian lebih lanjut terhadap masalah yang berhubungan dengan kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Keadilan

Menurut Robbins, dkk. (2008) Teori Keadilan (*Equity Theory*) adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Teori keadilan meneliti bagaimana karyawan berperilaku atau bereaksi atas keadilan atau ke tidak adilan dalam organisasi (misalnya, kepuasan kerja) serta jenis perilaku yang akan dihasilkan akibat dari keadilan atau ketidak adilan tersebut. Terdapat tiga dimensi dari keadilan organisasional menurut Robbins, dkk. (2008), yaitu:

1. Keadilan distributif merupakan persepsi individu berdasarkan keadilan jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu.
2. Keadilan prosedural merupakan persepsi individu berdasarkan keadilan yang dirasakan oleh individu dari proses yang digunakan untuk menentukan pembayaran dan pemberian penghargaan.
3. Keadilan interaksional merupakan persepsi individu berdasarkan keadilan tentang tingkat sampai mana individu tersebut diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat.

Menurut Puspitawati, dkk. (2014) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasional. maka dapat dikatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi karyawan terhadap keadilan berdasarkan keputusan-keputusan atau

aturan-aturan yang ada dalam organisasi. Keadaan organisasi yang adil akan berdampak pada kepuasan bekerja dari karyawan sehingga dapat memacu kinerja yang meningkat, memotivasi dan munculnya rasa komitmen terhadap organisasi. Namun, bila organisasi berperilaku tidak adil kepada anggotanya, maka akan berdampak negatif terhadap kinerja dari karyawan, tingginya tingkat absensi, tidak adanya semangat dalam mencapai tujuan organisasi dan tidak adanya rasa komitmen kepada organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka keadilan yang ada dalam organisasi harus sangat diperhatikan guna memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menumbuhkan rasa puas karyawan terhadap organisasi dan dapat mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

2.1.2 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Marwansyah (2016) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sastrohadiwiryo dalam Sinambela (2018)

menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan. Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja karyawan pada suatu organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik dan non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi atau instansi tempat dimana bekerja. Kompensasi juga memengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya dalam sebuah organisasi. Perusahaan harus merancang sistem kompensasinya agar sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan sehingga tidak akan menimbulkan permasalahan baru seperti kecemburuan antar karyawan Triono (2018).

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan semua pendapatan yang berbentuk penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi atau jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

2. Jenis – Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu:

a. Kompensasi Finansial

- 1) Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- 2) Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- 3) Upah insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b. Kompensasi non Finansial

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiunan, pakaian/seragam, dan darmawisata.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Menurut Hasibuan (2017:127) faktor-faktor yang memengaruhi besarnya pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan kerja yaitu jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif

kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif makin besar.

- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar makin baik, maka tingkat kompensasi akan makin besar.
- c. Serikat buruh atau organisasi perusahaan apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi makin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- d. Produktivitas kerja karyawan jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan makin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.
- f. Biaya hidup apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah makin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.
- g. Posisi jabatan karyawan karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan makin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan

yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

- i. Kondisi perekonomian nasional apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom), maka tingkat upah/kompensasi akan makin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).
- j. Jenis dan sifat pekerjaan kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya makin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Sebaliknya, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

4. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi secara umum menurut Hasibuan, (2017) yaitu:

- a. Gaji
Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- b. Insentif
Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan
- c. Fasilitas Kantor
Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan yang memadai.
- d. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya atau kerja kerasnya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja lebih mengacu kepada sikap dari pegawai yang memandang mengenai menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Handoko dalam Sutrisno (2017:75) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di kepuasan kerjanya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Sutrisno (2020:75) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki

individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan Afandi (2018).

Menurut Edy Sutrisno (2019:74), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak. Selain itu menurut Siagian (2018) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ke tidak puasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidak puasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019, P.77), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan Manajemen. Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.
- e. Pengawasan
Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi.
- f. Faktor instrinsik dari pekerjaan
Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja
Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri yaitu Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.4 Pengertian Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi atau perusahaan. Menurut Afandi (2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (2019) kinerja adalah sebuah hasil kerja yang dilihat dari dimensi kualitas dan kuantitas yang telah diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Shaleh (2018:57) kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Ardial (2018:24) menyatakan kinerja adalah rasio kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Sedangkan menurut Mathis dkk (2017) juga menyebutkan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Selanjutnya menurut Abdurrahman (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Oleh karena itu, dapat

disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan pada periode tertentu.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yaitu:

a. Faktor Kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi.

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

3. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja, taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit. cukup sulit untuk diterapkan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Pembayaran kompensasi diarahkan kepada terciptanya sikap positif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan Robbins (2009). Kompensasi yang sering disebut imbalan balas jasa adalah hak seorang pekerja atau karyawan yang harus diberikan organisasi atau perusahaan kepada pekerja setelah melakukan kewajibannya. Pemberian kompensasi merupakan bagian manajemen yang sangat prinsip dan signifikan demi kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Namun sebelum bentuk kompensasi diberikan dan diterima oleh para karyawan harus melalui suatu proses jaringan dari berbagai sub proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Oleh sebab itu dalam mengembangkan dan menerapkan sistem imbalan kedua kepentingan organisasi dan karyawan harus diperhitungkan dan diselaraskan. Dengan kata lain,

suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang menjamin kepuasan para karyawan yang ada dalam organisasi tersebut dan dipihak lain organisasi mendapatkan, memelihara dan mempekerjakan para karyawan yang berkualitas.

Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. Baik buruknya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya dapat dilihat dari rasa puas yang dirasakan karyawan saat bekerja di perusahaan tersebut. Iqbal *et al.* (2014). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja Mangkunegara (2015). Dalam penelitiannya Pradipta, dkk. (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya semakin puas karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan maka semakin tinggi pula tingkat retensi karyawannya. Penurunan kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan yang tidak dapat merasakan hal-hal yang dapat membuat karyawan bertahan seperti kompensasi yang kurang terpenuhi atau pun sikap dari manajer ke karyawan yang kurang komunikatif Syahreza, *et al.*, (2017). Pemberian kompensasi yang tepat dan sesuai dengan aturan perusahaan mampu meningkatkan rasa puas dan semangat kerja para karyawan Syaifullah, dkk. (2018). Menurut Syahreza, *et al.*, (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara baik dan efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, karyawan yang dipenuhi kebutuhannya oleh perusahaan akan membalas jasanya dengan membangun komitmen yang lebih terhadap perusahaan. Yang artinya jika semakin besar kompensasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Kompensasi selain mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, juga memiliki pengaruh yang cukup

besar terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya Dobre, (2018). Menurut Tetik (2016) menjelaskan bahwa manajemen kompensasi adalah salah satu fitur tegap yang digunakan organisasi untuk menarik dan mempertahankan asetnya yang paling berharga. Aset yang dimaksud disini adalah sumber daya manusianya atau karyawan. Manajemen kompensasi digunakan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan dan pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organisasi mengembangkan struktur kompensasinya sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strateginya.

2.2.2 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Ketika merekrut karyawan, manajemen organisasi mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan akan tugas tertentu dengan cara tertentu dan menghasilkan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Harapan organisasi dikemukakan dalam bentuk deskripsi tugas (*job description*). Jika ia akan mendapat kompensasi yang memenuhi kriteria kinerja yang diterapkan manajemen organisasi, maka seorang karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan manajemen. Penelitian Sopiah (2013) membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kompensasi dapat dikatakan sebagai balas jasa yang diberikan untuk karyawan dalam suatu perusahaan. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan pun tergantung pada kinerja karyawan tersebut. Semakin meningkat kinerja karyawan, semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan baik kompensasi finansial maupun kompensasi nonfinansial. Dan begitupun sebaliknya, semakin rendah kinerja karyawan tersebut, maka semakin rendah

kompensasi yang diberikan. Jadi, kompensasi yang diberikan untuk karyawan pun berbeda, contohnya ialah kompensasi untuk karyawan kontrak dan karyawan tetap. Sehingga kinerja mereka pun berbeda karena karyawan kontrak sedikit merasa terbebani karena adanya batasan waktu kerja mereka. Berbeda halnya dengan karyawan tetap yang terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai peningkatan karier. Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan, baik secara finansial maupun non finansial. Sedangkan kinerja adalah hasil suatu aktivitas fungsi tertentu yang dilaksanakan seorang karyawan. Dengan demikian besar kecilnya kompensasi yang diterima, baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi yang nilainya besar, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan demikian pula sebaliknya

Menurut teori *Victor Vroom* Robbin, (1996:221) yang mempersepsikan suatu hubungan yang kuat antara kinerja dengan kompensasi karyawan, jika motivasinya dioptimalkan, sehingga salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi dengan pemberian kompensasi.

2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Setiap karyawan merasa puas terhadap pekerjaan-pekerjaan dimana ia menempatkannya sesuai dengan kondisi lingkungan kerja, merasa nyaman, diperlakukan adil oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan tentunya kalau karyawan bisa merasa puas maka, karyawan akan lebih bisa berprestasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, Handayani (2017). Menurut Robbins (2006), kinerja karyawan baik ketika karyawan memberikan kualitas dan hasil kerja mereka, secara kuantitas mampu mencapai hasil target dengan tepat waktu, serta bekerja secara efektif, mampu mengerjakan

dan menyelesaikan tugas secara mandiri, disertai dengan mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya Luthans (2006: 144). Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.” Robbins (2008), membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini bisa dikarenakan pegawai apabila menerima kompensasi yang sesuai maka akan meningkatkan kepuasan kerja, dan ketika kepuasan kerja telah dirasakan maka kinerja pegawai akan meningkat. Bagi karyawan kompensasi merupakan balas jasa yang diterima dari organisasi atau perusahaan. Hasibuan (2008) mengatakan dengan balas jasa, pegawai dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan merupakan keinginan dan harapan yang sudah tercapai pada diri seseorang. Hakekatnya adalah sebuah rasa puas untuk maju, dan mendapatkan penghargaan maupun hal yang berhubungan dengan masalah pengawasan dan hubungan karyawan Rivai, dkk. (2012). Menurut Astuti, dkk. (2013) menyatakan bahwa kepuasan karyawan yang sudah terpenuhi atau sesuai dengan harapan akan mempengaruhi terjadinya kinerja yang baik dan mencapai hasil yang maksimal. Sedangkan Adnyani, dkk. (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Temuan hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Rahmawati (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dikemukakan oleh menurut Putra (2016) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dari kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin sesuai gaji atau kompensasi yang didapatkan oleh pihak karyawan maka karyawan akan merasa puas dan mampu meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syah (2013) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pekerja, karena ketika pekerja menerima kompensasi yang dirasa sebanding dengan

pengorbanan yang telah diberikan akan menjadikan pekerja tersebut merasa puas. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. Dengan demikian adanya pemberian kompensasi yang sesuai dan tepat waktu serta proporsional berdasarkan kinerja yang dihasilkan akan memberikan dampak untuk semakin meningkatkan kinerja dengan asumsi adanya pemberian kompensasi yang sesuai, menjadi faktor utama untuk memacu kinerja yang dihasilkan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Zamanudin, dkk. (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang, yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang yang artinya, jika karyawan menerima kompensasi yang layak maka kepuasan kerja karyawan meningkat. Funny, dkk. (2020) didalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT. ISS Universitas Tarumanagara, menyatakan hal yang sama yakni kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sependapat dengan kedua penelitian sebelumnya Azhar, dkk. (2020) dengan judul pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Abadi Setiacargo menyatakan hal yang serupa yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yenis (2017) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Kartika Buana Ayu (Gedung Balai Kartini), Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kartika Buana Ayu (Gedung Balai Kartini). Sama dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Mutmainah (2013) di dalam penelitiannya yang diberi judul Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran *Supervisor* Terhadap Kinerja Yang di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. Mereka menemukan bahwa kompensasi secara partikal berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian dilakukan oleh Hendro, dkk. (2019) Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT PELINDO I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan, hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PELINDO I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Farida (2001) yang berjudul pengaruh *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Pertamina se Jawa Tengah dan DIJ menyatakan yang sama bahwa kompensasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Sama halnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Pioh, dkk. (2016) dengan judul pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Studi Pada PNS di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang

dilakukan oleh Arinal, dkk. (2017) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Cipta Karya Informatika menyatakan hal yang berbeda yakni kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen.

2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widyani, dkk. (2019) yang meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. Penelitian terdahulu oleh Suwandi, dkk. (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja pada PT ISS Cikarang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT ISS Cikarang. Sependapat dengan hasil kedua penelitian sebelumnya menurut Bella, dkk. (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pelestarian Nilai Budaya Provinsi Sulawesi Utara, hasil penelitian menyatakan Variabel kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pelestarian Nilai Budaya Provinsi Sulawesi Utara.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Luis, dkk. (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi Dan *Fleksibilitas* Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Gojek Indonesia Cabang Samarinda yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan PT Gojek Indonesia Cabang

Samarinda yang mengandung makna bahwa semakin rendah kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Hal ini didukung oleh Keran (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang, menyatakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Yayasan Bintang Timur Tangerang. Penelitian Yulia Edwar (2020). Pengaruh Kompensasi Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ DI Kota Batam. Hasil analisis diketahui kompensasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja, Tingginya kompensasi yang diberikan perusahaan akan berpengaruh terhadap peningkatan beban kerja atau target kerja karyawan. Perusahaan akan menuntut tenaga pemasar untuk meningkatkan kinerjanya apabila menginginkan kompensasi yang tinggi.

Penelitian sebelumnya Slamet Riyadi (2011) Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu melakukan pendekatan lain untuk melakukan perbaikan kinerja karyawan karena terbukti secara empiris bahwa pengaruh kompensasi terbukti tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Marpaung, dkk. (2019) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat memperoleh hasil Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Moch (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Sahabat Prima Sukses

yang memperoleh hasil bahwa kompensasi secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Alwi, dkk. (2019) di dalam penelitiannya diberi judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bappeda Provinsi Banten) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin meningkat kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Semakin karyawan merasa puas dan menyukai pekerjaannya maka karyawan akan cenderung bekerja dengan lebih baik dan menghasilkan kinerja yang baik pada Paris Superstore Kotamobagu. Penelitian yang dilakukan oleh Widyani, dkk. (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera IndoBali Trada Denpasar dari penelitian ini menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera IndoBali Trada Denpasar. Sependapat dengan penelitian Andi, dkk. (2021) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Abidin (2018), meneliti tentang Pengaruh kepuasan, motivasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor wilayah departemen agama provinsi jawa tengah. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan

Pamungkas (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta” hasil dari penelitian menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Penelitian yang dilakukan oleh Hanafi (2015) di dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang) dari hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan studi Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul (2019) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Djarum Kudus). Hasil penelitian menyatakan hal berbeda yakni kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Djarum Kudus. Penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh Monica Damayanti (2021) Tentang Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Perspektif Ekonomi Syariah (Studi di BPRS Bandar Lampung) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPRS Bandar Lampung. Sependapat dengan kedua hasil penelitian diatas, Meylani dkk (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Work-Family Conflict, Keterlibatan Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Wanita di FEB UNSRAT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dosen Wanita di FEB UNSRAT.

2.3.4 Pengaruh Kompensai terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi

Penelitian terdahulu oleh Kurniawan. (2020). yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada (Dinas Pehubungan Kota Makassar Tahun 2019-2020). Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi secara langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu Utami (2018) yang berjudul Pengaruh kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable pemediasi (Study Pada PT Iskandar Indah Printing Textile Surakarta), yang juga menyatakan hal serupa yakni bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif signifikan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Lukiyana dan Listiana (2020). Penelitian ini berjudul Pengaruh *Job Description*, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT. Askrindo Insurance Cabang Madiun. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika diuji secara parsial maupun simultan, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hasil uji intervening atau uji efek mediasi yang telah dilakukan menunjukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara mutlak antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi seperti ini lah yang memberikan kepuasan dan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap hasil kerja yang dijalani. Sehingga secara tidak langsung, kepuasan pegawai ini akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan kedepannya.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ginanti (2018), yang dilakukan pada karyawan Fire and Emergency Service di Wilayah Kerja Tambang PT. Vale Ind, Tbk. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung dengan kinerja karyawan *tim Fire and Emergency Services* PT VALE Ind, Tbk. Hasil penelitian ini kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Dahlia, (2021). Pengaruh Kompensai dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, Studi pada *The House of Raminten Kotabaru Yogyakarta*” mendapatkan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa responden karyawan *The House of Raminten Kotabaru Yogyakarta*. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmawati (2020) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Pada Bank BRI Syariah KC Semarang. Kompensasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian Yuliantika (2020) yang berjudul Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel medias pegawai PD. BPR BKK di Kabupaten Magelang. Hasil penelitian Kepuasan

kerja tidak dapat memediasi secara tidak langsung kompensasi dan kinerja pegawai. Ketika kompensasi yang diberikan rendah maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga akan rendah, yang kemudian tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian Rahmawati (2016) yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (*Studi Empiris Pada Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar*) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah (2021) dengan judul penelitian Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada PT Asshidiq Cater Indonesia menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan.

Perbedaan dan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sekarang adalah seperti variabel dan rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian yang sekarang. Penelitian terdahulu variabel yang diangkat mengarah pada topik motivasi, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja, sementara penelitian yang sekarang berkaitan dengan topik kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Sementara persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sekarang yaitu sama – sama menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan *partial least square (PLS)* dengan software *SmartPLS* versi 3.0.