BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan ini dapat disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Variabel dan Teknik Analisis Data	Hasil
1.	Sharon Gabriel Wehantouw (2022)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan dan secara langsung kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Blackcup coffee and roastery Manado
2.	Nurul Hidayah (2016)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukan bahwa (1) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian karena pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung
3.	Feni Wulandari (2021)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja	Hasil pengujian disimpulkan secara signifikan adanya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung kompensasi

		Analisis Data: Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4.	Gazali, Ummi Wahyuni (2021)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi mampu memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan. Kepuasan Kerja mampu memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan. Kompensasi mampu memberikan dampak positif bagi Kepuasan Kerja, dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
5.	Ferry Siswadhi (2022)	**Variabel bebas:** Kompensasi dan Motovasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Hasil penelitian ini adalah Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Kerinci. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Kerinci. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Kerinci. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Hotel Kerinci. Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel intervening untuk pengaruh Kompensasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel intervening untuk pengaruh Motivasi (X_2)

			terhadap Kinerja Karyawan (Y)
6.	Suwandi (2021)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin adil, layak dan wajar pemberian kompensasi yang diberian perusahaan maka karyawan akan senang, dihargai, bekerja keras dan memiliki semangat juang yang tinggi serta semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Melalui tingginya kepuasan kerja makakaryawan memiliki semangat mengembangkan karir
7.	Ibnu Alwan (2018)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Hasil pengujian disimpulkan secara signifikan adanya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
8.	Andre Kurniawan (2021)	**Variabel bebas:** Kompensasi **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja, tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja.

		Pendekatan Penelitian: Kuantitatif	Kompensasi dan motivasi secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi dan motivasi secara simultan mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja. Dan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
9.	Elita Eka Meliza (2021)	**Variabel bebas:** Kompensasi dan lingkungan kerja **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Berdasarkan temuan tersebut saran yang dapat diberikan yaitu pemberian kompensasi yang baik dan layak untuk seluruh karyawannya, memberikan kesempatan menyampaikan ide atau masukan, memberikan kesempatan promosi untuk karyawan, dan terakhir memberikan pelatihan kepada karyawan
10.	Sahli Mustofa (2019)	**Variabel bebas:** Kompensasi dan lingkungan kerja **Variabel terikat:** Kinerja Karyawan **Variabel Mediasi:** Kepuasan Kerja **Analisis Data:** Analisis Jalur **Pendekatan Penelitian:** Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (2) Kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (3) kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh

			kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu dengan perbedaan yaitu menggunakan teori, lokasi atau obyek penelitian yang berbeda. Adapun persamaannya yaitu kinerja karyawan ditinjau dari kebijakan kompensasi dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar empiris penyusunan hipotesis penelitian.

B. Tinjauan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Berikut ini pengertian atau definisi kinerja dari beberapa tokoh :

Rivai & Basri (2018), “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama". Mangkunegara (2018) menyatakan, "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Simanjuntak (2005), "Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu yaitu merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu".

Dari beberapa pengertian atau definisi kinerja para tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seorang pegawai atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh dari hasil kerja secara tanggung jawab dan sesuai standar kerja atau bahkan melebihi standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

b. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Mahmudi (2015) menyatakan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

1) Faktor yang dipersonal/individual, meliputi:
   a) Pengetahuan, yaitu merupakan kemampuan yang dimiliki karyawan terkait dengan pemahaman mengenai teori dalam mendukung aktivitas atau pekerjaan.

b) Kepuasan kerja, merupakan bentuk kemampuan karyawan dalam melakukan aktivitas secara langsung atau praktek kerja langsung

c) Kemampuan, yaitu perihal *skill* yang dimiliki oleh karyawan baik secara praktek atau secara teori.

d) Kepercayaan diri

Suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. Karena keyakinan merupakan suatu sikap, maka keyakinan seseorang tidak selalu benar atau keyakinan semata bukanlah jaminan kebenaran

e) Lingkungan kerja

Merupakan dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Arti lingkungan kerja juga dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

f) komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang di berikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau insfrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selain itu, Handoko (2016) juga menjelaskan faktorfaktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Motivasi

   Motivasi merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia berkerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya
2. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaanya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
3. Tingkat stres

   Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk

menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka

4. Kondisi Pekerjaan

   Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyinaran dalam ruang kerja.

5. Sistem Kompensasi

   Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

6. Desain Pekerjaan

   Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan – kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikannya

c Pengukuran kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu pelaku (*input*), perilaku (*proses*) dan hasil kerja (*output*) (Mahmudi, 2015).

1) Kinerja berbasis pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja, penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

2) Kinerja berbasis perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

3) Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal. Mangkunegara (2018) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut.

a) Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
b) Kuantitas yaitu mencakup jumlah hasil kerja dalam kurun waktu yang ditentukan.
c) Ketepatan waktu yaitu menyangkut tentang kesesuian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016), kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (karyawan).

Adapun menurut menurut Rivai (2018) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam menajemen kepegawaian, hadiah yang berupa uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaaan dari pelayanan mereka. Disamping hadiah pemberian upah atau gaji juga digolongkan sebagai bentuk dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai.

Pemberian upah merupakan imbalan bayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk pembayaran upah, baik berupa uang (finansial) atau bukan berupa uang (non finansial). Pembayaran upah biasanya dalam konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah secara normal berupa keuangan, tetapi tidak suatu dimensi yang non finansial. Menurut Rivai (2018) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Komponen-komponen dari kompensasi ini adalah :

1) Gaji

   Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap

yang diterima seseorang dari keanggotaannya dari sebuah perusahaan.

2) Upah

Upah merupakan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasikan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

4) Kompensasi tidak langsung

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi, tunjangan, dan lain-lain.

Mathis dan Jackson (2012) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi langsung/*direct compensation* dan kompensasi tidak langsung/*indirect compensation*. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok atau upah dan gaji variabel seperti

bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh karyawan/*employee stock ownership plan*. Sedangkan kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan-tunjangan seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya.

Selanjutnya menurut Handoko (2013) membagi program *benefits*/tunjangan karyawan menjadi empat, yaitu:

1) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja/*time off benefits*. Bentuk tunjangan ini antara lain waktu istirahat/makan/ganti pakaian, hari-hari sakit tidak bekerja, hamil, kecelakaan, wajib militer, sakit yang berkepanjangan, menghadiri upacara pemakaman, hari-hari libur dan cuti.
2) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya. Bentuk program pelayanan yang paling umum adalah asuransi, misalnya JHT/jaminan hari tua, pembentukan koperasi simpan pinjam/kredit, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan asuransi jiwa.
3) Program-program pelayanan karyawan. Program pelayanan ini meliputi program rekreasi dan olah raga, kafetaria, perumahan, toko perusahaan, konsultasi keuangan, fasilitas kendaraan/mobil perusahaan, dan beasiswa pendidikan bagi anak-anak karyawan, serta studi lanjut karyawan.
4) Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Dalam rangka memenuhi peraturan pemerintah, perusahaan diwajibkan

untuk memberikan tunjangan kesehatan, pemberian uang pesangon, kecelakaaan kerja dan sebagainya.

Menurut Simamora (2015) komponen-komponen dari program kompensasi dapat dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Komponen-komponen dari seluruh program kompensasi itu, secara kasar komponen-komponen itu dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*inderect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay)* yang diperoleh seseorang dalam bentuk upah dan gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya,

semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerapkali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Insentif (*incentive*) adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif yaitu terbagi menjadi dua bagian yang meliputi:

1) Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas dan penghematan biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
2) Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan. Dalam penelitian ini kompensasi yang akan digunakan yaitu terkait dengan kompensasi finansial dan non finansial.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia

sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/ upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan. Menurut Handoko kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas atau prestasi kerja para karyawan. Variabel lain yang juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan, diantaranya motivasi untuk bekerja, tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya.

Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan (Supriyanto & Machfudz, 2010). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dikerjakan merupakan indikator dari rasa ketidakpuasan dalam bekerja (Bangun, 2012). Menurut Achmad dkk

(2010), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya.

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

b. Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2017) terdapat enam faktor kepuasan kerja:

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan

kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karier merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Gaji

Gaji bagi beberapa orang lebih penting daripada apa pun yang diberikan perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4) Pengawasan/supervisi

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan

keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5) Kelompok Kerja

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6) Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan menarik), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas dan suara bising), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting misalnya tidak adanya diskriminasi.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dimana kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi dapat memicu pegawai agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah suatu tujuan pegawai untuk bekerja karna salah satu dari kompensasi adalah gaji, yang dimana digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Tujuan perusahaan memberikan

kompensasi salah satunya adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas. Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan. Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Mangkunegara (2018) "kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun majikan hal ini dikarenakan kompensasi merupakan sumber penghasilan karyawan, kompensasi juga merupakan gambaran dari status sosial bagi karyawan". Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja karyawan.

Organisasi yang menentukan tingkat kompensasi dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh semangat dan motivasi. Hal ini tingkat kepuasan kerja karyawan atau kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wehantouw (2022), Wulandari (2021), Wahyuni (2021) dan Kurniawan (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Dengan kata lain, kompensasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Maka dari itu, perusahaan diharapkan dapat memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan perjanjian antara karyawan dengan perusahaan. Hal ini meliputi jumlah gaji atau tunjangan, hingga waktu pemberian kompensasi yang harus sesuai dengan perjanjian. Menurut hasil dari penelititan terdahulu yang telah dilakukan oleh Meliza (2021), Mustofa (2019), Wahyuni (2021) dan Kurniawan (2021) menerangkan bahwa, terdapat pengaruh posistif dan signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan, akan memberikan kepuasan kerja para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Menurut Handoko (2009) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya dan menentukan atas pencapaian kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh

Wehantouw (2022), Wulandari (2021), Wahyuni (2021) dan Kurniawan (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Menunjukan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

4. Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja kerja sebagai variabel intervening

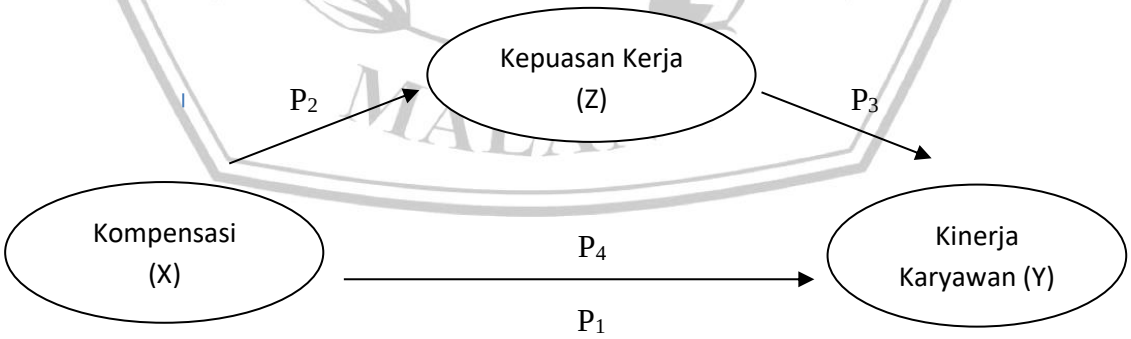
Kompensasi merupakan kebutuhan dasar yang dijadikan karyawan untuk mencari dan bertahan terhadap sebuah pekerjaan. Dessler (2003) mengemukakan bahwa kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Dalam hal ini, sejak awal memang sudah menjadi motivasi karyawan dalam melakukan segala kegiatannya dalam perusahaannya. Maka dari itu, kompensasi menjadi bagian sangat penting dalam proses evaluasi karyawan sendiri dalam memutuskan apakah karyawan tersebut merasa puas atau tidak dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang memberikan kepuasan dalam bekerja adalah kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat dilihat sampai sejauh mana perusahaan dapat menghargai karyawan. Dampak dari kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan akan kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin membuat kinerja karyawan lebih

baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah kepuasan akan kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wehantouw (2022), Wulandari (2021), Wahyuni (2021) dan Kurniawan (2021) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja kerja sebagai variabel intervening.

D. Kerangka Pikir Penelitian

Sekaran dalam Sugiyono (2006) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Nazir, 2000). Sehingga pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Dari kerangka pikir juga dapat diketahui pengaruh secara langsung antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, artinya perubahan atau peningkatan dan penurunan kepuasan ditinjau dari kebijakan kompensasi yang ditetapkan instansi. Analisis secara langsung juga digunakan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja, jadi perubahan pencapaian kinerja karyawan ditinjau dari perubahan kepuasan kerja yang dirasakan karywan dan kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan kerangka pikir juga dapat diketahui adanya penurunan dan peningkatan atas kinerja karyawan dalam hal ini mengenai kualitas, kuantitas dan waktu ditinjau dari variabel kebijakan kompensasi dengan kepuasan kerja sebagai intervening.

E. Hipotesis

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah tersebut sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wehantouw (2022), Hidayah (2016), Wulandari (2021), Wahyuni (2021) dan Siswadhi (2022) diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H_1: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Juanda

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2021), Siswadhi (2022) dan Suwandi (2021) diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H_2: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Angkasa Pura I Juanda

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2016), Wulandari (2021), Wahyuni (2021) dan Siswadhi (2022) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H_3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Juanda

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2021), Wahyuni (2021) dan Siswadhi (2022) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H_4: Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening