

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini disajikan mengenai ulasan seluruh penelitian terdahulu dan hasil-hasilnya yang memiliki persamaan atau perbedaan dengan penelitian yang sedang disusun saat ini.

**Tabel 2.1.**  
**Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Apriani & Heryanto (2019)	<u>Bebas :</u> 1. Budaya organisasi 2. Kompensasi <u>Mediasi :</u> 1. Kepuasan kerja <u>Terikat :</u> 1. Kinerja karyawan	- Populasi : Pegawai Kabupaten Sipora Utara - Sampel : 40 orang PNS dengan teknik <u>full sampling</u> . - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : Analisis jalur, SPSS	- Budaya organisasi maupun kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Budaya organisasi maupun kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Wahjoedi (2021)	<u>Bebas :</u> 1. Budaya organisasi <u>Mediasi :</u> 1. Kepuasan kerja 2. Motivasi Kerja <u>Terikat :</u> 1. Kinerja pegawai	- Populasi : karyawan PT PMS-Surabaya. - Sampel : 50 orang karyawan dengan teknik <u>full sampling</u> . - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : SEM-PLS	- Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan - Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap motivasi kerja. - Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. - Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. - Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3	Paparang <i>et al.</i> (2021)	<u>Bebas :</u> 1. Kepuasan <u>Mediasi :</u> - <u>Terikat :</u>	- Populasi : karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. - Sampel : 52 orang	- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		1. Kinerja Pegawai	karyawan dengan teknik <i>full sampling</i> . - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : Regresi, SPSS	
4	Putra <i>et al.</i> (2018)	<u>Bebas :</u> 1. Motivasi 2. Kompensasi <u>Mediasi :</u> - <u>Terikat :</u> 1. Kinerja Pegawai	- Populasi : karyawan PT. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu. - Sampel : 42 orang karyawan dengan teknik <i>full sampling</i> . - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : Regresi, SPSS	- Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Damayanti <i>et al.</i> (2018)	<u>Bebas :</u> 1. Kepuasan kerja <u>Mediasi :</u> - <u>Terikat :</u> 1. Kinerja Karyawan	- Populasi : karyawan RS. Islam Siti Khadijah Palembang. - Sampel : 40 orang karyawan dengan teknik <i>full sampling</i> . - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : Regresi, SPSS	- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Narulita & Charina (2020)	<u>Bebas :</u> 1. Kepuasan kerja 2. Motivasi <u>Mediasi :</u> - <u>Terikat :</u> 1. Kinerja Karyawan	- Populasi : karyawan PT. Bumi Saba Indonesia di Bandung. - Sampel : 30 orang karyawan dengan teknik <i>full sampling</i> . - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : Regresi, SPSS	- kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7	Sidabutar <i>et al.</i> (2020)	<u>Bebas :</u> 1. Kompensasi 2. Motivasi 3. Kepuasan kerja <u>Terikat :</u> 1. Kinerja Karyawan	- Populasi : karyawan swasta di Jakarta. - Sampel : 150 orang karyawan - Sumber data : Observasi dan kuesioner - Teknik analisis : SEM-PLS	- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Kepuasan kerja dan kompensasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8	Sandhu <i>et al.</i> (2017)	<p><u>Bebas :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Motivasi</li> <li>Insentif dan pensiun</li> <li>Keamanan kerja</li> <li>Pengakuan dan status sosial.</li> </ol> <p><u>Terikat :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populasi : dosen dan pegawai universitas di kota Punjab, India</li> <li>Sampel : 100 orang karyawan dengan teknik sensus.</li> <li>Sumber data : Observasi dan kuesioner</li> <li>Teknik analisis : regresi SPSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Insentif dan dana pensiun berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Keamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Pengakuan dan status sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
9	Efendi & Yusuf (2021)	<p><u>Bebas :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kompetensi</li> <li>Kompensasi</li> <li>Motivasi</li> </ol> <p><u>Mediasi :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan kerja</li> </ol> <p><u>Terikat :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populasi : pegawai Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)</li> <li>Sampel : 134 orang karyawan dengan teknik sensus.</li> <li>Sumber data : Observasi dan kuesioner</li> <li>Teknik analisis : SEM AMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetensi dan motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>Kompetensi dan motivasi, masing-masing tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Kompensasi maupun kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi maupun motivasi terhadap kinerja.</li> <li>Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.</li> </ul>
11	Asriani (2020)	<p><u>Bebas :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kompensasi</li> <li>Motivasi</li> </ol> <p><u>Mediasi :</u></p> <p>-</p> <p><u>Terikat :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populasi : karyawan perusahaan otomotif.</li> <li>Sampel : 35 orang karyawan dengan teknik purposive.</li> <li>Sumber data : Observasi dan kuesioner online</li> <li>Teknik analisis : Regresi SPSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
12	Anwar <i>et al.</i> (2015)	<p><u>Bebas :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Stress kerja</li> <li>Kompensasi</li> </ol> <p><u>Mediasi :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Motivasi</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ol> <p><u>Terikat :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populasi : pegawai asuransi jiwa swasta</li> <li>Sampel : 260 orang karyawan</li> <li>Sumber data : Observasi dan kuesioner online</li> <li>Teknik analisis : SEM AMOS MOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Stress dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>

Sumber: Apriani dkk. (2018); Wahjoedi, Tri (2021); Paparang dkk. (2021); Putra dkk. (2018); Damayanti dkk. (2018); Narulita dan Charina (2020); Sidabutar, Syah, & Anindita (2020); Sandhu, *et al* (2017); Efendy and Yusuf (2021); Asriani *et al.* (2020); Anwar *et al.* (2015), diolah.

## **B. Tinjauan Teori**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai kajian teori yang berasal dari literatur yang berupa buku-buku maupun jurnal-jurnal berkaitan dengan variabel yang diteliti.

### **1. Kinerja Karyawan**

Weiner (2013) menerangkan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai total nilai yang diharapkan dari serangkaian perilaku tertentu yang dilakukan oleh seseorang selama periode waktu standar. Dalam definisi ini, ditekankan bahwa kinerja merupakan bagian dari perilaku. Kinerja biasanya merupakan salah satu komponen dalam serangkaian perilaku yang terjadi selama periode tertentu. Hal penting kedua dalam definisi ini adalah bahwa kinerja merupakan bagian dari perilaku yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan kata lain, kinerja adalah variabel yang membedakan antara serangkaian perilaku individu yang berbeda dengan serangkaian perilaku yang sama yang dilakukan oleh individu yang berbeda pada waktu yang berbeda. Perbedaan ini didasarkan pada sejauh mana serangkaian perilaku secara rata-rata tampaknya memberikan kontribusi positif atau bahkan mengurangi efektivitas organisasi. Dengan demikian, variasi dalam kinerja adalah variasi dalam perilaku yang diharapkan memberikan nilai bagi perusahaan.

Diterangkan lebih lanjut oleh Weiner (2013), bahwa perilaku, kinerja, dan hasil tidaklah sama. Perilaku adalah apa yang dilakukan orang, kinerja adalah nilai yang diharapkan oleh perusahaan dari apa yang dilakukan orang, sedangkan hasil adalah suatu keadaan atau kondisi dari orang atau benda-benda yang dirubah oleh

apa yang dilakukan oleh apa cara yang diinginkan yang berkontribusi menambah atau mengurangi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, hasil adalah jalan pintas dimana perilaku individu menolong atau merintangi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Armstrong (2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat berbentuk hasil (*output*), yaitu hasil yang dicapai. Atau bisa juga kinerja karyawan berbentuk perilaku, yaitu bagaimana hasil tersebut dicapai. Dapat juga kinerja karyawan berbentuk hasil sekaligus berbentuk perilaku.

1. Kinerja karyawan berbentuk hasil

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang ditinggalkan oleh seseorang dan tetap ada sesuai dengan tujuannya. Kinerja karyawan seharusnya didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan karena terkait erat dengan tujuan strategis dari perusahaan, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonominya.

2. Kinerja karyawan berbentuk perilaku

Kinerja karyawan adalah perilaku dan harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem yang ada. Kinerja karyawan adalah tentang perilaku dan apa yang dilakukan oleh karyawan, dan bukan tentang apa yang diproduksi atau dihasilkan dari pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan adalah berbagai dimensi yang mana setiap dimensi ini dicirikan oleh suatu kategori yang mirip dengan perilaku atau tindakan. Komponen kinerja karyawan terdiri dari : 1) kemahiran mengerjakan tugas khusus; 2) kemahiran mengerjakan tugas tidak khusus; 3) kemahiran menulis dan berbicara; 4) menggambarkan

upaya; 5) memelihara disiplin pribadi; 6) mendorong kinerja teman dan rekan kerja; 7) pengawasan / kepemimpinan, dan 8) manajemen/administrasi.

### 3. Kinerja karyawan berbentuk hasil sekaligus berbentuk perilaku

Ketika orang berkinerja baik, maka semata-mata tidak dapat dikatakan tentang hasil yang diberikan; tetapi juga berkaitan dengan bagaimana orang tersebut menyediakannya. Artinya, kinerja karyawan memiliki makna baik perilaku dan sekaligus hasilnya. Perilaku berasal dari pelakunya dan menghasilkan kinerja karyawan dari yang tidak nyata menjadi tindakan. Bukan saja alat untuk menghasilkannya, perilaku juga memberi hasil pada hakekatnya, produk mental dan upaya fisik diberlakukan pada tugas-tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasilnya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Efendi & Yusuf (2021); Robbins & Judge (2011), kinerja karyawan diukur dengan indikator : 1) kualitas kerja; 2) kuantitas kerja; 3) tanggung jawab; 4) kerja sama; dan 5) inisiatif. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wahjoedi (2021), kinerja karyawan diukur dengan indikator : 1) akurasi hasil kerja; 2) tingkat inisiatif (2 pernyataan); 3) kecerdasan mental (2 pernyataan); 4) kedisiplinan waktu. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Putra *et al.* (2018), kinerja karyawan diukur dengan indikator : 1) jumlah pekerjaan; 2) kualitas pekerjaan; 3) ketepatan waktu; 4) kehadiran; dan 5) kemampuan kerja sama. Berdasarkan beberapa indikator dari penelitian terdahulu, maka indikator dari kinerja karyawan pada penelitian ini mengadopsi indikator yang digunakan pada penelitian Wahjoedi (2021), kinerja karyawan diukur

dengan indikator : 1) akurasi hasil kerja; 2) tingkat inisiatif (2 pernyataan); 3) kecerdasan mental (2 pernyataan); 4) kedisiplinan waktu.

## 2. Motivasi Kerja

Robbins & Judge (2011) menjelaskan bahwa motivasi adalah salah satu topik penelitian yang paling sering diteliti pada bidang perilaku organisasi. Mullins (2019) menambahkan bahwa motivasi dapat menentukan kinerja organisasi yang efektif karena organisasi sangat tergantung pada aktivitas manusia dan upaya dari anggota maupun staf yang berada dalam organisasi. Motivasi adalah dasar dari semua aktivitas organisasional. Oleh karena itu, menurut Robbins & Judge (2011), walaupun jaman berubah, tetapi masalah mengenai motivasi angkatan kerja tetaplah sama.

Mullins (2019) berpendapat bahwa secara umum motivasi adalah gambaran arah dan ketekunan dari suatu tindakan. Motivasi terkait dengan mengapa orang memilih suatu tindakan umum dan berbeda pada orang lainnya, dan mengapa pula orang tersebut melanjutkan hal tersebut dengan tindakan lainnya, bahkan sering berlangsung sangat lama dan dalam menghadapi kesulitan dan masalah. Kinicki & Fugate (2016) menjelaskan bahwa kata motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu '*movere*' yang berarti bergerak. Motivasi adalah proses psikologis yang mendasari arah, intensitas dan kegigihan perilaku atau pikiran. Robbins & Judge (2011) mendefinisikan motivasi sebagai proses pembentukan intensitas, arah dan kegigihan (*intensity, direction, and persistence*) dari upaya mencapai suatu tujuan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang dalam mencoba. Intensitas inilah yang sering menjadi fokus ketika orang

membicarakan tentang motivasi. Intensitas tersebut ditujukan kepada suatu arah (*direction*) yang menguntungkan organisasi. Terakhir, motivasi juga terdiri dari dimensi kegigihan (*persistence*), yaitu seberapa lama seseorang dapat memelihara upaya tertentu.

Kinicki & Fugate (2016) menjelaskan bahwa terdapat dua bentuk dari motivasi kerja, yaitu :

a. Ekstrinsik

Motivasi kerja ini berasal dari potensi penerimaan atau penerimaan aktual dari ganjaran ekstrinsik. Ganjaran ekstrinsik seperti pengakuan, uang, atau suatu promosi mewakili suatu pembayaran yang diterima dari orang lain karena melakukan suatu tugas (Kinicki & Fugate, 2016). Mullins (2019) menerangkan bahwa Motivasi Kerja ekstrinsik berkaitan dengan penghargaan yang kelihatan (gaji dan tunjangan, keamanan, promosi, kontrak layanan, lingkungan kerja, dan kondisi kerja).

b. Intrinsik

Motivasi Kerja intrinsik terjadi ketika seseorang melakukan pekerjaan dengan semangat karena perasaan internal yang positif yang dihasilkan dari pencapaian yang baik, dibandingkan dengan bergantung pada faktor eksternal (seperti insentif gaji atau pujian dari atasan) untuk motivasi bekerja dengan efektif. Seseorang dapat menciptakan motivasi kerja intrinsik sendiri dengan memberi penghargaan intrinsik kepada diri sendiri, seperti emosi positif, kepuasan, dan pujian diri sendiri (Kinicki & Fugate, 2016). Mullins (2019) menerangkan bahwa Motivasi kerja intrinsik berkaitan dengan penghargaan

'psikologis' seperti kesempatan untuk menggunakan kemampuan, rasa tantangan dan pencapaian, penerimaan, pengakuan positif, dan perlakuan yang peduli dan memperhatikan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Wahjoedi (2021), variabel motivasi kerja kerja diukur dengan indikator : 1) Pencapaian; 2) pengakuan; 3) pekerjaan itu sendiri; 4) tanggung jawab; 5) kemajuan; dan 6) pengembangan potensi pribadi. Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* (2018), motivasi kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu : 1) eksistensi; 2) keterkaitan; dan 3) pertumbuhan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Narulita & Charina (2020), motivasi kerja diukur dengan menggunakan teori Abraham Maslow, yaitu : 1) kebutuhan fisiologis; 2) kebutuhan rasa aman; 3) kebutuhan penghargaan; dan 4) kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan beberapa indikator yang digunakan pada penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini variabel motivasi kerja diukur dengan mengadopsi indikator yang digunakan pada penelitian Wahjoedi (2021), yaitu : 1) Pencapaian; 2) pengakuan; 3) tanggung jawab; 4) kemajuan; dan 5) pengembangan potensi pribadi tanpa menyertakan indikator pekerjaan itu sendiri yang serupa dengan indikator pada variabel kepuasan kerja.

### **3. Kompensasi**

Kawiana (2020) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas

keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan.

Dessler (2017) mendefinisikan kompensasi karyawan sebagai semua bentuk penggajian yang diterima oleh karyawan dan timbul dari pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Kawiana, 2020). Rahardjo (2022) menjelaskan bahwa kompensasi adalah jumlah uang dan barang berharga lainnya (misalnya, tunjangan, bonus, tunjangan) yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.

Kompensasi terdiri dari dua komponen yaitu : 1) kompensasi langsung dan 2) kompensasi tidak langsung (Dessler, 2017). Pembayaran kompensasi langsung misalnya berupa upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus). Kompensasi tidak langsung yaitu finansial tidak langsung, misalnya manfaat finansial seperti asuransi yang dibayar oleh pengusaha dan tunjangan untuk liburan.

Berbeda dengan komponen yang disebutkan tersebut, maka komponen dari kompensasi menurut Zeuch (2016) terdiri dari dua bagian yaitu :

a. Kompensasi tetap

Kompensasi tetap ini terdiri pula dari dua bagian, yaitu :

1) Gaji dasar (*base salary*).

Gaji dasar adalah suatu komponen kompensasi tetap yang dibayarkan untuk keahlian tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pendorong lain dari gaji dasar tersebut misalnya karena pendidikan, senioritas, dan pengalaman. Umumnya, tarif pasar dari gaji dasar ini akan diterapkan

berdasarkan tingkat keterampilan, negara tempat bekerja, industri, dan ketersediaan bakat. Meskipun kinerja karyawan bukan pendorong utama untuk gaji dasar, kenaikan gaji berdasarkan prestasi mungkin diterapkan.

2) Tunjangan (*benefits*).

Tunjangan juga merupakan komponen kompensasi yang tetap. Dibandingkan dengan gaji dasar, maka tunjangan diterapkan dengan mengikuti logika yang berbeda dan memiliki tujuan yang berbeda. Ide utama di balik paket tunjangan adalah memberikan keamanan melalui penyediaan pensiun dan perawatan kesehatan (di beberapa wilayah di mana tidak ada sistem jaminan sosial yang tersedia). Tunjangan ini juga merupakan elemen pensiun yang efektif karena pensiun biasanya disediakan dalam jangka panjang. Tujuan tambahan yang dicakup oleh paket tunjangan adalah status, misalnya jabatan yang diberikan, maupun mobil dari perusahaan.

b. Kompensasi tidak tetap

Kompensasi tidak tetap terdiri dari dua jenis, yaitu :

1) Pembayaran bonus

Pembayaran bonus didorong oleh kinerja perusahaan dan merupakan kompensasi tidak tetap. Fokus utamanya bersifat jangka pendek, biasanya dengan siklus tahunan, tetapi dapat juga lebih singkat jika jumlah komisi tidak dibayarkan melalui gaji bulanan. Selain itu, pembayaran bonus dalam kebanyakan kasus mengukur indikator kinerja operasional, yaitu

berkaitan dengan pendapatan, keuntungan, atau pangsa pasar yang mampu dikumpulkan oleh karyawan pada pekerjaannya.

## 2) Insentif jangka panjang

Komponen selanjutnya dari kompensasi tidak tetap adalah insentif jangka panjang (*long term incentives*, LTI). Dibandingkan dengan pembayaran bonus, LTI memiliki ciri sangat berbeda. Fokus utama LTI adalah jangka panjang (biasanya 3 tahunan hingga 10 tahunan).

Agustini (2020) menyebutkan bahwa kompensasi adalah hal penting yang harus dikelola secara khusus oleh organisasi atau perusahaan. Kompensasi memiliki manfaat yang penting bagi perusahaan, yaitu pemberian kompensasi ini untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Agustini (2020) menerangkan bahwa sistem kompensasi memiliki manfaat yang meliputi:

- a. Menarik individu berpotensi atau berkompeten untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam konteks rekrutmen, program kompensasi yang efektif dapat membantu dalam merekrut individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Individu dengan kualitas kerja yang baik akan merasa tertantang untuk melaksanakan pekerjaan tertentu dengan kompensasi yang dianggap wajar.
- b. Mempertahankan karyawan yang berkualitas. Ketika program kompensasi dianggap adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan berkualitas yang ingin dijaga oleh perusahaan akan merasa puas. Sebaliknya,

kompensasi yang dirasakan tidak adil dapat mengakibatkan kekecewaan sehingga karyawan berkualitas akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, program kompensasi harus dirancang sedemikian rupa agar karyawan berpotensi merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap tinggal.

- c. Mencapai keunggulan kompetitif. Program kompensasi yang efektif membantu perusahaan menilai apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan dalam menjalankan bisnis dan mencapai keunggulan kompetitif. Jika kompensasi tidak lagi signifikan, perusahaan mungkin akan mempertimbangkan untuk mengadopsi sistem otomatisasi atau mengurangi tenaga kerja, atau bahkan memindahkan operasinya ke wilayah dengan biaya tenaga kerja yang lebih rendah.
- d. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas atau mencapai kinerja tinggi. Program kompensasi yang dianggap adil akan membuat karyawan merasa puas dan, sebagai hasilnya, mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja.
- e. Memastikan kepatuhan hukum dalam pembayaran. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku. Sebagai contoh, perusahaan harus memastikan bahwa upah yang mereka bayarkan setidaknya sejajar dengan UMR (upah minimum regional) yang berlaku sesuai dengan peraturan pemerintah.
- f. Membantu mencapai tujuan strategis. Perusahaan mungkin memiliki tujuan untuk menjadi tempat kerja yang menarik, yang dapat menarik pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan

ini dan juga dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan bisnis, dan inovasi.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Apriani & Heryanto (2019) maupun Efendi & Yusuf (2021), variabel kompensasi diukur dengan menggunakan lima buah pernyataan yang mencakup: 1) upah; 2) insentif; 3) tunjangan; 4) gaji; dan 5) pensiun. Pada penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* (2018) variabel kompensasi diukur dengan empat buah pernyataan yaitu : 1) gaji; 2) insentif; 3) tunjangan; dan 4) fasilitas. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sidabutar *et al.* (2020), variabel kompensasi diukur 1) gaji; 2) upah; 3) insentif; 4) bonus; 5) ekstra bonus; 6) perawatan; 7) asuransi; 8) macam-macam tunjangan. Berdasarkan beberapa pengukuran tersebut, maka pada penelitian ini variabel kompensasi diadopsi dari skala pengukuran yang digunakan oleh Apriani & Heryanto (2019) maupun Efendi & Yusuf (2021) tetapi tidak menyertakan indikator gaji karena indikator ini juga digunakan pada variabel Kepuasan Kerja.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Kawiana (2020) menjelaskan bahwa tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya berkaitan erat dengan sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginan dan harapannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam melaksanakan pekerjaan. Luthans (2011) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya dalam menyediakan semua hal penting bagi dirinya.

Kawiana (2020) menjelaskan terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang meliputi:

a. Teori Ketidaksesuaian/Perbedaan Kebutuhan (*Discrepancy Theory*):

Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan menghitung perbedaan antara harapan individu terhadap pekerjaannya dengan apa yang sebenarnya mereka alami. Jika kepuasan melebihi harapan, maka individu akan lebih puas, menciptakan perbedaan positif antara harapan dan realitas.

b. Teori Keadilan/Keseimbangan (*Equity Theory*):

Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja tergantung pada perasaan adil atau tidak adil dalam situasi kerja. Faktor penting dalam teori ini termasuk input (faktor yang mendukung pekerjaan, seperti pendidikan dan pengalaman), hasil (imbalan yang diperoleh dari pekerjaan), serta perbandingan individu dengan orang lain.

c. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*):

Teori ini membedakan antara faktor yang dapat menciptakan kepuasan (motivator) dan faktor yang menghindari ketidakpuasan (hygiene factor) dalam pekerjaan. Motivator termasuk pekerjaan yang menantang, penghargaan, dan kesempatan untuk prestasi, sedangkan faktor hygiene mencakup gaji, hubungan kerja, dan kondisi kerja.

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*):

Teori ini berkaitan dengan sejauh mana kebutuhan individu terpenuhi dalam pekerjaannya. Semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi, semakin puas individu tersebut.

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*):

Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana individu dilihat oleh kelompok acuan mereka. Jika hasil kerja sesuai dengan harapan kelompok tersebut, individu akan merasa puas.

Luthans (2011) menerangkan terdapat tiga dimensi kepuasan kerja yang dapat diterima secara umum.

a. Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional terhadap situasi kerja.

Oleh karena itu, hal ini tidak dapat dilihat; itu hanya dapat disimpulkan.

b. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil memenuhi atau melebihi harapan.

Misalnya, jika peserta organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada orang lain di departemen tetapi mendapatkan lebih sedikit imbalan, karyawan kemungkinan besar akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, atasan, dan/atau rekan kerja. Karyawan akan merasa tidak puas. Di sisi lain, jika karyawan merasa diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar secara adil, karyawan kemungkinan besar akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan. Artinya, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang saling terkait.

Luthans (2011) melanjutkan bahwa setelah melalui tahun-tahun yang panjang pada dimensi kepuasan kerja tersebut, maka telah dikenali mengenai ciri-ciri respon afektif dari seorang pekerja mengenai kepuasan kerjanya, yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan menyediakan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan mengemban tanggung jawab.

2) Pembayaran

Jumlah pembayaran finansial yang diterima dan tingkat dimana hal ini dipandang adil, yaitu sejajar dengan pembayaran di tempat lain.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk mengembangkan diri di dalam perusahaan.

4) Pengawasan

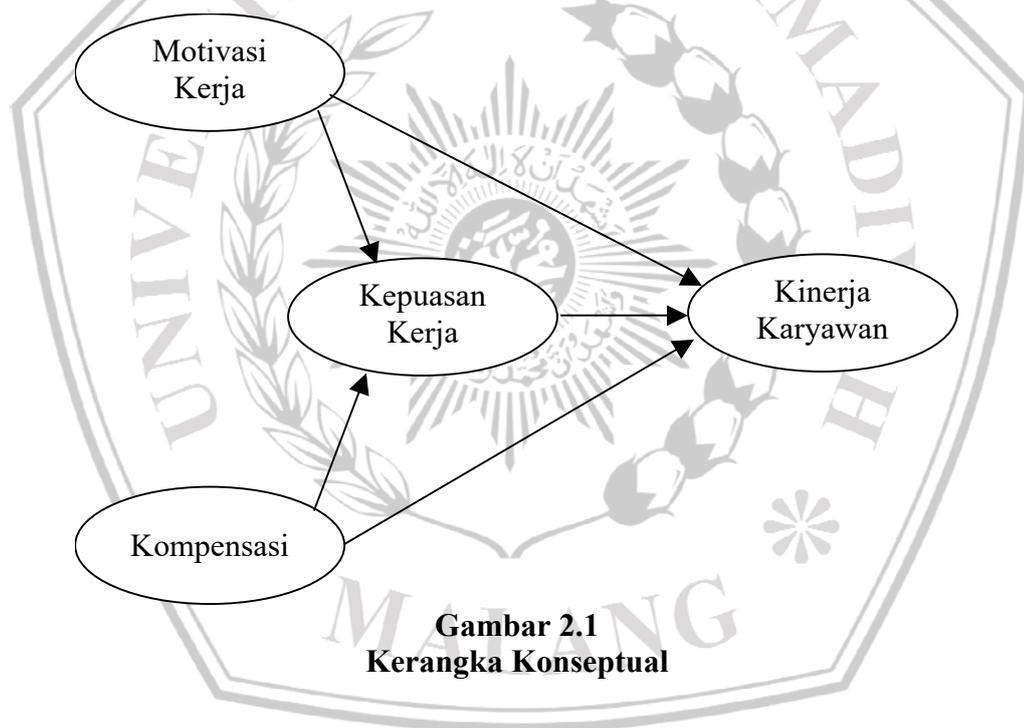
Kemampuan supervisor menyediakan bimbingan teknis dan perilaku yang mendukung.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Apriani & Heryanto (2019), kepuasan kerja diukur dengan indikator yaitu : 1) gaji; 2) promosi; 3) berbagai tunjangan; 4) kondisi kerja; 5) penghargaan; 6) rekan kerja, 7) komunikasi; dan 8) lingkungan kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wahjoedi (2021), kepuasan kerja diukur dengan : 1) faktor psikologis (2 pernyataan); 2) faktor fisik (2 pernyataan); dan faktor finansial (1 pernyataan). Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Paparang *et al.* (2021), kepuasan kerja diukur dengan indikator dari Luthans (2011) yang terdiri dari : 1) gaji; 2) pekerjaan itu sendiri; 3) rekan kerja; 4) kesempatan; dan 5) pendampingan. Berdasarkan beberapa indikator yang digunakan pada beberapa penelitian terdahulu, maka pada penelitian saat ini kepuasan kerja diukur dengan indikator yang telah digunakan

pada penelitian Paparang *et al.* (2021) yaitu : 1) gaji; 2) pekerjaan itu sendiri; 3) rekan kerja; 4) kesempatan; 5) promosi; dan 6) pengawasan.

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan fenomena pada latar belakang, landasan teori serta penelitian-penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual pada penelitian ini disusun untuk menggambarkan keterkaitan antar variabel yang digunakan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu serta interaksinya berdasarkan kajian teori yang telah diungkapkan.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### D. Hubungan antar Variabel dan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara atas perumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya dan tergambar melalui kerangka konseptual. Hipotesis penelitian ini disusun sebagai berikut :

## 1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasari arah, intensitas dan kegigihan perilaku atau pikiran (Kinicki & Fugate, 2016). Mullins (2019) menerangkan bahwa motivasi kerja dapat dilihat dari capaian gaji dan tunjangan, keamanan, promosi, kontrak layanan, lingkungan kerja, dan kondisi kerja. Selain itu, ada pula motivasi kerja lain berbentuk psikologis yang menjadi motivasi kerja, misalnya kemampuan, rasa tantangan dan pencapaian, penerimaan, pengakuan positif, dan perlakuan yang peduli dan memperhatikan.

Motivasi kerja dapat mendorong individu untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Ketika usaha dan prestasi seorang karyawan diakui dan dihargai oleh atasan atau rekan kerja, itu dapat meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi kerja juga dapat membantu seseorang merasa dihargai dan memiliki tujuan dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dijalankan memiliki makna dan memberikan kontribusi yang berarti, itu dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif yang dimiliki oleh seorang individu terhadap pekerjaannya dan pengalaman kerjanya. Ketika terdapat unsur motivasi kerja yang mendasarinya, misalnya merasa dihargai dan diberikan imbalan fisik maupun psikologis, maka perasaan positif dari karyawan tersebut pada pekerjaannya atau pengalamannya akan turut meningkat. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Efendi & Yusuf (2021), Putra *et al.* (2018) menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan

kerjanya akan turut meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H1 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

## **2. Hubungan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Kawiana, 2020). Semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan maka karyawan akan merasakan bahwa kontribusi dirinya dalam bekerja di perusahaan telah mendapatkan penghargaan yang semakin baik dari perusahaan. Gaji atau imbalan kompensasi yang adil dan baik tentu saja akan membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasar keluarga, mengurangi stres keuangan, dan meningkatkan kesejahteraan finansial dari karyawan. Kondisi ini memicu munculnya kepuasan kerja yang baik karena penghargaan dari perusahaan berupa kompensasi yang relevan dengan kontribusinya pasti memberikan rasa yang positif pada pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sidabutar *et al.* (2020) maupun Anwar *et al.* (2015) menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kompensasi pada karyawan maka kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu :

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **3. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah pendorong internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan bekerja sesuai dengan tujuan dan kebijakan perusahaan sehingga hasilnya akan memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan adalah sejauh mana seorang individu mencapai atau melebihi tujuan, tugas, dan tanggung jawab yang ditetapkan dalam konteks pekerjaan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi juga akan bekerja dengan kualitas yang baik demi kepentingan perusahaan. Artinya, motivasi kerja yang meningkat akan turut mendorong munculnya kinerja karyawan yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Wahjoedi (2021), Putra *et al.* (2018), Narulita & Charina (2020), maupun Sidabutar *et al.* (2020), dimana semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, maka hipotesis ke-3 yang diajukan adalah :

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **4. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Kompensasi adalah bentuk imbal balik dari perusahaan kepada kontribusi dari karyawan dalam menjalankan pekerjaannya di perusahaan (Kawiana, 2020). Biasanya seseorang bekerja karena memiliki kebutuhan ekonomi, seperti membayar tagihan, memenuhi kebutuhan keluarga, dan merencanakan masa depan. Bagi karyawan yang mengabdikan di perusahaan, kompensasi yang adil dan adalah pendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan

mencapai hasil yang diinginkan. Artinya, semakin baik tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka hal tersebut dapat mendorong kinerja karyawan lebih baik lagi. Hal tersebut dapat digambarkan melalui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjoedi (2021), maupun Asriani (2020) menunjukkan semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah situasi perasaan dari karyawan yang merasa positif terhadap pekerjaan atau tugas-tugasnya di perusahaan (Luthans, 2011). Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang dihadapinya cenderung lebih berfokus pada pekerjaan dan mencapai hasil yang lebih baik. Artinya, kepuasan kerja harus lebih ditingkatkan sehingga kinerja karyawan bersangkutan akan semakin baik. Karyawan yang merasa memiliki kepuasan kerja yang baik akan cenderung mencari cara-cara baru untuk meningkatkan proses kerja, menghasilkan ide-ide inovatif, dan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan turut meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Paparang *et al.* (2021), Apriani & Heryanto (2019), Wahjoedi (2021), maupun Damayanti *et al.* (2018) menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja dari para karyawan

maka kinerja karyawan akan turut meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **6. Hubungan antara motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Banyak sekali yang meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan masih terdapat perbedaan hasil penelitian empiris mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Efendi & Yusuf (2021), Asriani (2020) maupun Anwar *et al.* (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi sebaliknya, di penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjoedi (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja justru berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Efendi & Yusuf (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, motivasi kerja mungkin saja tidak memberi pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi hal ini dimungkinkan dengan peranan dari kepuasan kerja yang telah terbentuk dengan baik. Berdasarkan keterangan tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H6 : motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi dari variabel kepuasan kerja.

## **7. Hubungan antara kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Banyak sekali yang meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan masih terdapat perbedaan hasil penelitian empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Asriani (2020), dan Anwar *et al.* (2015) menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, pada penelitian Apriani & Heryanto Sidabutar *et al.* (2020), Putra *et al.* (2018) menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Apriani & Heryanto (2019) maupun Efendi & Yusuf (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, dapat terjadi bahwa kompensasi tidak memberi pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruh ini dapat didorong lebih baik lagi dengan peranan dari kepuasan kerja yang telah terbentuk dengan baik. Berdasarkan keterangan tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi dari variabel kepuasan kerja.