

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja aparatur pemerintahan disebagian besar wilayah pemerintahan masih menjadi sorotan tajam berbagai pihak sampai saat ini. Hal ini disebabkan masih rendahnya tingkat kinerja aparatur. Kinerja begitu penting, menjadi landasan yang sesungguhnya pada pemerintahan, karena jika tidak ada kinerja, maka tujuan pemerintahan tidak dapat tercapai dengan baik.

Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2009). Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:).

Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang kinerja pegawai sangat penting. Baik buruknya pemerintahan kabupaten ini dapat dilihat dari optimalisasi kinerja. Melihat hal ini, maka perlu dikaji faktor-faktor yang memengaruhinya.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor yang memengaruhinya. Menurut Astuti dan Sudharma (2013), kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi akhir (*end stated*) yang timbul karena tercapainya tujuan tertentu sebagaimana yang diharapkan sebelumnya (Winardi, 2004, p.137).

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno, 2009, p.76).

Pencapaian kepuasan kerja penting untuk ditinjau oleh pihak manajemen guna mencapai tujuan organisasi. Terdapat faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Salisu *et al* (2015), kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi. Definisi kompensasi menurut Dessler (2004) adalah "Setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipkerjakannya karyawan tersebut" (p.65).

Selain dipengaruhi kompensasi, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh motivasi. Hasil penelitian Putra dan Mujiati (2016) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai akan menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2012), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh kompensasi. Menurut Ibojo dan Asabi (2014) terdapat hubungan positif antara manajemen kompensasi dengan kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Akan sulit bagi pegawai untuk

dapat bekerja dengan optimal, apabila penghasilan yang diterimanya tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Sementara di pihak lain, ada segolongan kecil institusi/posisi yang mendapat banyak tambahan penghasilan di luar gaji pokok. Ketimpangan pendapatan tentunya berdampak negatif bagi instansi pemerintahan itu sendiri.

Sistem penggajian kepegawaian sangat berkait dengan kinerja aparatur pemerintah. Tingkat gaji yang tidak memenuhi standar hidup minimal pegawai merupakan masalah sulit yang harus dituntaskan penyelesaiannya. Aparatur Pemerintah yang merasa penghasilan yang diterimanya tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikannya dalam menjalankan tugas pokoknya tidak akan dapat secara optimal melaksanakan tugas pokoknya tersebut.

Komponen penghasilan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri dari gaji, tunjangan dan bonorarium yang antara lain berupa uang lembur. Namun saat ini ada insentif lain berupa tambahan penghasilan. Pemberian tambahan penghasilan telah diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 yang diperbaharui dengan Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yaitu Pasal 39 bahwa “Pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada PNS daerah berdasarkan pertimbangan objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Kriteria pemberian tambahan penghasilan tersebut berupa tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja,

tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan/atau pertimbangan obyektif lainnya.

Salah satu yang menjadi fokus perhatian pemerintah atau birokrat dewasa ini adalah bagaimana usaha guna mengefektifkan organisasi dan sumber daya yang tersedia dan memperbaiki kinerja, maka aparatur sebagai sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam organisasi pemerintah perlu dikembangkan dan dioptimalkan kinerjanya melalui berbagai upaya, salah satunya dengan memberikan kompensasi yang layak agar kinerja yang tinggi dapat tercapai.

Suatu perusahaan maupun instansi pemerintah tidak dapat dipisahkan dengan berbagai macam individu-individu yang terdapat di dalamnya, yaitu berbagai macam latar belakang yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan motivasi tiap individu akan berbeda-beda. Selain kompensasi, motivasi memberikan kontribusi yang baik bagi peningkatan kinerja. Hal ini telah dibuktikan oleh Riyanti dan Sudibya (2013) bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan dorongan baik yang timbul karena diri sendiri maupun lingkungan untuk bekerja secara maksimal. Motivasi ini dapat meningkatkan kepuasan kerja (Darmawan *et al*, 2015), dimana semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai maka akan semakin tinggi kepuasan yang didapatkannya. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, menurut Darmawan *et al*, (2015) pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Pegawai Negeri Sipil adalah peletak dasar pelaksana sistem pemerintahan. Seperti yang dikemukakan oleh Musanef (1996) bahwa keberadaan PNS pada

hakekatnya adalah sebagai tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional, maka mereka diharapkan mampu menggerakkan dan melancarkan tugas-tugas pemerintahan dalam pembangunan, termasuk di dalamnya melayani masyarakat.

Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat, serta berdasarkan visi dan misi yang dimilikinya maka sudah sepantasnya bila PNS memiliki disiplin kerja yang baik dalam mengemban dan melaksanakan tugas-tugas yang dimilikinya. karena dengan kinerja yang produktif dan efisien waktu, maka hasil yang diperoleh akan maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan, baik oleh instansi yang bersangkutan maupun oleh seluruh rakyat Indonesia sebagai pemilik negeri ini.

Banyak keluhan yang datang dari masyarakat tentang kinerja PNS terutama menyangkut masalah yang berhubungan dengan pelayanan. Keluhan yang kerap terjadi misalnya menunda waktu-waktu pelayanan yang semestinya diberikan dengan segera kepada masyarakat, tanpa ada alasan yang jelas. Pegawai yang tidak disiplin kerap menunjukkan perilaku, diantaranya keterlambatan jam masuk kerja, tingkat absensi, penyimpangan kerja seperti bercakap-cakap, kelalaian kerja, merokok saat kerja, dan kasus-kasus lainnya sekitar.

Upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja para aparatur pemerintah yaitu dengan memberikan kompensasi yang bermanfaat. Sementara itu, dari para pegawai sendiri akan termotivasi lebih baik jika dibarengi dengan tercapainya kompensasi yang dikehendakinya maupun kepuasan kerja yang didapatnya. Terkait dengan pemberian kompensasi di Sekretariat Daerah Kabupaten

Ketapang, pemerintah telah memberikan penghasilan tambahan maupun tunjangan jabatan kepada para pegawai negeri di lingkungan tersebut. Besaran kompensasi yang diberikan dimuat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Kompensasi Pegawai Negeri Sipil
Pemerintah Kabupaten Ketapang

No.	Jabatan	Penghasilan Tambahan (Rp)	Tunjangan Jabatan (Rp)
1.	Pejabat Eselon II a	7.000.000,-	3.250.000,-
2.	Pejabat Eselon II b	5.000.000,-	2.025.000,-
3.	Pejabat Eselon III a	4.000.000,-	1.260.000,-
4.	Pejabat Eselon III b	3.000.000,-	980.000,-
5.	Pejabat Eselon IV a	2.500.000,-	540.000,-
6.	Pejabat Eselon IV b	1.750.000,-	490.000,-
7.	Pejabat Eselon V	1.500.000,-	360.000,-

Sumber: Pemda Ketapang, 2017.

Berdasarkan Tabel 1.1 seorang PNS Golongan III/a eselon V dengan gaji pokok Rp. 3.052.200 akan memperoleh tunjangan jabatan Rp. 360.000,- dan tambahan penghasilan Rp. 1.500.000,-, dengan tambahan lain dari honorarium tim Rp. 750.000,- maka total yang diperoleh sebelum dipotong pajak adalah Rp. 5.662.000,-. Sementara itu, PNS dengan jabatan dan golongan yang lebih tinggi akan memperoleh lebih besar. Jika honorarium, diperoleh besar maka akan bertambah lagi kompensasi.

Prasurvey yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang menunjukkan bahwa dengan penghasilan yang lebih besar tidak menjamin tercapainya kepuasan kerja tinggi dan kinerja baik. Masih terdapat pegawai yang luput dari pengawasan di mana pegawai pulang lebih awal maupun datang terlambat. Selain itu, indikator kualitas kerja yang belum tercapai secara maksimal.

Terdapat permasalahan lain yang dapat ditemui pada pegawai negeri sipil (PNS) di sekretariat daerah kabupaten Ketapang:

- a. Terdapat prokontra dalam penerimaan tambahan penghasilan, dimana staf dengan golongan II, III, maupun IV mendapat tambahan Rp. 1.000.000, dimana golongan II tidak ada pemotongan berupa pajak, sementara golongan III maupun IV terdapat pemotongan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan.
- b. Honorarium didapat dari kerja tim, namun tim kegiatan tidak selalu solid. Ada yang bekerja dengan kualitas baik, namun ada yang tidak.
- c. Pegawai Negeri Sipil yang kurang disiplin tidak ditindak secara lebih tegas, agar dapat membenahi kinerjanya secara lebih tanggung jawab.
- d. Pemberian tambahan penghasilan hanya berdasarkan kehadiran saja, sehingga masih terdapat PNS yang cukup tanda tangan kehadiran (atau *finger print*) setelah itu pulang atau tidak bekerja di kantor.

Permasalahan ini tentunya mengindikasikan bahwa kinerja tidak selamanya akan maksimal dipengaruhi oleh adanya kompensasi berupa uang. Namun demikian, hal ini perlu dikaji lebih jauh lagi. Hal yang perlu digali lebih dalam memotivasi mempengaruhi kinerja tersebut, maka peneliti tertarik memilih

judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka rumusan penelitian ini adalah adanya kecenderungan besarnya kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja dari PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang.

Rumusan masalah ini diformulasikan di dalam pertanyaan penelitian senagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah

1. Manfaat teoritis. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen dan pemecahan masalah manajemen, khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada organisasi publik yaitu pemerintah daerah.
2. Manfaat praktis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah daerah Kabupaten Ketapang berkaitan dengan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi informasi pendahuluan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang relevan di Kabupaten Ketapang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan istilah luas berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi (Simamora, 2004, p.541). Kompensasi akan mempunyai arti berbeda bagi orang berbeda. Kompensasi dasar memerlukan untuk mempertahankan pegawai dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Menurut Hasibuan (2012) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sistem waktu, dalam sistem waktu besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulanan (p.123).

Kompensasi merupakan kontribusi perusahaan atau organisasi untuk karyawan (Ardana, 2012, p.153). Dessler (2004) mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah “Setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut” (p.65). Menurut Penggabean (2002) kompensasi disebut juga penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai: “Setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi” (p.75).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka kompensasi dapat diartikan sebagai bayaran yang diberikan organisasi kepada karyawan dari hasil kerjanya dalam organisasi tersebut. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategi sumberdaya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi lainnya.

b. Tujuan Kompensasi

Pemberian Kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werther (2003) menguraikan tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut: (1) Memperoleh personil yang berkualifikasi; (2) Mempertahankan pegawai yang ada; (3) Menjamin keadilan; (4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan; (5) Mengendalikan biaya; (6) Mengikuti aturan hukum.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2012), pada dasarnya meliputi:

- 1) Ikatan Kerjasama. Pemberian kompensasi berdampak adanya ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan Kerja. Adanya balas jasa berdampak pada karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan kesejahterannya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan. Efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

- 4) Motivasi. Kompensasi memberikan dorongan para karyawan untuk bekerja lebih baik, muncul motivasi kerja.
- 5) Stabilitas Karyawan. Kompensasi berdampak pada prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.
- 6) Disiplin. Kompensasi yang memuaskan berdampak meningkatnya disiplin karyawan semakin baik. Dalam hal ini karyawan akan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan (p.121).

Pemberian kompensasi berdampak pada banyak hal. Tujuan kompensasi dapat disesuaikan dengan strategi perusahaan berlandaskan pada asas keadilan dan kelayakan. Semakin baik sistem kompensasi akan memungkinkan peningkatan pada berbagai kondisi yang diharapkan oleh perusahaan, khususnya peningkatan kinerja.

c. Jenis-Jenis Kompensasi

Jackson dan Mathis (2002) berpendapat pada dasarnya kompensasi dapat digolongkan dalam dua kelompok, yaitu “kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (p.119)”. Selanjutnya kompensasi langsung ada yang gaji pokok dan gaji variabel, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan.

- 1) Gaji Pokok. Kompensasi dasar yang diterima pegawai biasanya sebagai gaji atau upah disebut gaji pokok. Gaji pokok adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji pokok langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- 2) Gaji Variabel. Gaji variabel berhubungan langsung dengan pencapaian Kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk pegawai adalah program pembayaran bonus dan insentif.
- 3) Tunjangan. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan kepada para pegawai, karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Tunjangan pegawai adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada pegawai sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Menurut Hasibuan (2012) ada beberapa sistem pengajian yang umum diterapkan, yaitu:

- 1) Sistem waktu besarnya gaji atau upah. Sistem ini diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, mingguan, ataupun bulanan. Administrasi pengajian sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada pegawai tetap maupun harian.

2) Sistem hasil (*output*) besarnya gaji atau upah. Sistem ini ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pegawai. Besarnya gaji yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem ini tidak dapat diterapkan pada pegawai tetap atau sistem waktu dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik. Kebaikan sistem ini adalah memberikan kesempatan kepada pegawai yang bekerja bersungguh-sungguh dan berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Namun kelemahannya adalah kualitas produk atau jasa yang dihasilkan kurang baik dan pegawai yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3) Sistem borongan adalah suatu cara pengajian yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa didasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyaknya alat yang diperlukan untuk menyelesaikan (p.122).

d. Sistem Kompensasi

Setelah suatu organisasi membuat sebuah keputusan tentang pemberian kompensasi bagi karyawannya, selanjutnya disusunlah sebuah program pemberian kompensasi. Program pemberian kompensasi ini meliputi, sekurang-kurangnya delapan komponen, yaitu:

1) Organisasi administrasi pemberian kompensasi. Pengorganisasian dan administrasi pemberian kompensasi ini sangat diperlukan sekali, sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar membagikan upah atau gaji kepada

karyawan saja, melainkan harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas karyawan dan aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.

- 2) Metode pemberian kompensasi. Dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode diantaranya: (a) Metode tunggal. Metode tunggal adalah metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan; (b) Metode jamak. Metode jamak adalah suatu metode yang dalam gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan, informal.
- 3) Struktur pemberian kompensasi. Struktur pemberian kompensasi yang baik adalah menganut paham keadilan. Setiap karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya.
- 4) Program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja. Suatu program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja.
- 5) Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan. Program kompensasi yang baik bukan saja memperoleh upah atau gaji yang rutin, melainkan juga memperoleh tambahan sumber pendapatan selain upah atau gaji tersebut.
- 6) Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa. Setiap karyawan suatu organisasi mengharapkan bahwa kompensasi yang diterima tidak akan menurun, dan bahkan setiap waktu akan naik, oleh sebab itu

pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasinya adalah merupakan sumber pendapatan bagi karyawannya, dan selalu memikirkan adanya peningkatan jumlah kompensasi.

- 7) Kompensasi bagi kelompok manajerial. Pimpinan atau atasan pada setiap organisasi adalah merupakan kelompok yang bertanggungjawab mati hidupnya organisasi, maka wajar apabila kompensasi yang diterima lebih besar daripada karyawan biasa.
- 8) Prospek di masa depan. Untuk memperhitungkan prospek mendatang ini perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu, yaitu: keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek masa yang akan datang.

Kebijakan atau peraturan tentang pemberian kompensasi dalam suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti bahwa ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang memengaruhi ketentuan pemberian kompensasi seperti: keadaan perekonomian suatu negara, kebijaksanaan pemerintah, tuntutan organisasi karyawan, perkembangan ilmu dan teknologi.

Agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan kegoncangan, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi (Hasibuan, 2012, p. 128), yaitu:

- 1) Biaya hidup. Apabila biaya hidup tinggi, maka tingkat kompensasi semakin besar.

- 2) Skala upah atau gaji yang umum berlaku. Secara umum skala pemberian kompensasi dapat mengacu kepada organisasi sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi atau minimal lebih tinggi dari upah minimum yang telah ditetapkan.
- 3) Produktivitas kerja karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, maka kompensasinya kecil.
- 4) Kemampuan membayar. Semakin baik kemampuan perusahaan untuk membayar upah karyawan, maka semakin baik sistem kompensasi yang dapat dilakukan.
- 5) Upah memberikan motivasi kepada karyawan. Pemberian bayaran yang sepadan mendorong karyawan meningkatkan keterlibatan kerja secara lebih baik.
- 6) Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi *relative* lebih kecil, begitupun sebaliknya.
- 7) Serikat buruh atau organisasi karyawan. Serikat buruh yang lebih kuat akan berpengaruh pada tingkat kompensasi.
- 8) Posisi jabatan karyawan. Jabatan dapat menjadi kriteria untuk memberikan jumlah kompensasi finansial yang dapat diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

9) Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama, maka kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilan lebih baik

e. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004) "Indikator kompensasi karyawan meliputi: (1) Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan; (2) Insentif yang sesuai dengan pengorbanan; (3) Tunjangan yang sesuai dengan harapan; (4) Fasilitas yang memadai" (p.442). Sementara itu, Hasibuan (2012) mengemukakan, "Secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu: gaji, upah, upah insentif, asuransi, fasilitas kantor, tunjangan" (p.86). Pada penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan yaitu dari Hasibuan tersebut.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM dalam perusahaan tersebut. Perusahaan harus memiliki SDM yang handal dan berkualitas dalam mengelola dan menjalankan roda perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Untuk itu sejak awal perusahaan harus benar-benar mempersiapkan karyawan yang akan dipekerjakan dengan sebaik-baiknya, mulai dari proses penyeleksian sampai ketika karyawan sudah bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu menciptakan keadaan yang membuat karyawan merasa nyaman ketika bekerja, dengan kata lain karyawan harus termotivasi untuk bekerja dengan baik agar dapat memberikan prestasi yang terbaik bagi organisasi.

Motivasi (*motivation*) pada dasarnya berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu (Nawawi, 2005, p.351). Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012), "Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa" (p.275).

Motivasi menurut Sugondo (2008), Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu, karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki (p.930). Pendapat yang serupa dikemukakan Gomes (2003), "Motivasi adalah perilaku yang ditujukan pada sasaran, di mana motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan" (p.177). Sejalan dengan pendapat dari Gomes, Hasibuan (2012) memberikan definisi, "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan" (p.219).

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*Motivating*" yang secara implisit menjelaskan pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat

memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan. Pendapat lain mengatakan motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2004, p.312).

Menurut Purwanto (2006), "Motivasi mengacu kepada suatu proses memengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki" (p.72). Kemudian Campbell *et al* mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya (Purwanto, 2006, p.72).

Menurut Uno (2008), kerja adalah sebagai: (1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia; (2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat; (3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan; (4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan; (5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang (p.66-67).

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan

diperoleh mendatang, jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Berdasarkan paparan definisi di atas, maka motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya sesuai dengan yang diharapkan oleh seseorang. Dorongan ini menguatkan tindakan dalam mewujudkan harapan-harapan tersebut.

b. Teori Motivasi

1) Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Harold Maslow

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang memunculkan semangat yang tergantung dari kepentingan individu. Maslow mengemukakan "*Hierarchy of needs theory*" untuk menjawab tentang lima tingkatan kebutuhan manusia (Uno, 2011, p.40) . Bagaimanapun individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya. Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan hirarki. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun Kelima tingkatan tersebut adalah (Handoko, 2011, p.255):

- i) **Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*):** (1) Teoritis: kebutuhan pangan, sandang, papan, bebas dari rasa sakit; (2) Terapan: ruang istirahat, air untuk minum, liburan, cuti, dan balas jasa.
- ii) **Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Safety & Security Needs*):** (1) Teoritis: perlindungan dan stabilitas; (2) Terapan: pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, dan asuransi.

- iii) **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*):** (1) Teoritis: Cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan sosialisasi. (2) Terapan: kelompok-kelompok kerja formal & informal kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, seperti acara peringatan.
- iv) **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*):** (1) Teoritis: Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri dan penghargaan; (2) Terapan: kekuasaan, ego, promosi, jabatan, hadiah, dan status.
- v) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*):** (1) Teoritis: Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri; (2) Terapan: Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

2) Teori ERG Alderfer

Kebutuhan hirarki Maslow memberikan titik tolak untuk peningkatan teori kebutuhan manusia. Alderfer mengembangkan teori eksistensi-hubungan pertumbuhan atau bisa juga disebut sebagai *Existence-Relatedness-Growth (ERG Theory)*, yang meninjau kembali teori Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia. Terdapat beberapa perbedaan antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hirarki Maslow. Penelitian tersebut telah menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga bentuk kebutuhan dibanding dengan lima bentuk berdasarkan hipotesa Maslow. Kebutuhan manusia adalah berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Demikian juga dengan prioritasnya, masing-masing orang tidak sama.

Daft (2002:96) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga dasar kebutuhan, yaitu : (1) Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*Existence Needs*). Kebutuhan ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan; (2) Kebutuhan untuk hubungan (*Relatedness Needs*) Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan social dan hubungan anatar pribadi yang bermanfaat; (3) Kebutuhan untuk bertumbuh (*Growth Needs*).

Daft (2002) berpendapat bahwa Alderfer meninjau kembali teori Maslow dengan cara lain yaitu :

- a) Membuktikan tiga kategori kebutuhan membentuk hirarki hanya dalam pengertian yang meningkatkan keabstrakan atau mengurangi kekonkritan. Setelah bergerak dari kebutuhan eksistensi ke kebutuhan hubungan lalu ke kebutuhan pertumbuhan, maka cara untuk memenuhi kebutuhan menjadi berkurang dan menjadi kurang konkrit.
- b) Alderfer menyadari bahwa sementara memenuhi kebutuhan eksistensi dan hubungan, orang dapat membuat kebutuhan itu kurang penting bagi nya, tidak seperti pada kebutuhan pertumbuhan. Sebaliknya, kebutuhan pertumbuhan menjadi lebih penting setelah memenuhinya. Setelah mampu untuk kreatif dan produktif, akan meningkatkan pertumbuhan kita dan lagi, kita menjadi tidak puas.
- c) Alderfer menerangkan bahwa kita mungkin pertama memusatkan pada kebutuhan-kebutuhan yang dapat dipenuhi dengan cara konkret dan kemudian

mengurusnya dengan lebih banyak cara untuk menuju kepuasan. Bagaimanapun, Alderfer menambahkan gagasan tentang kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan terjadi ketika tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat tertentu secara hakiki yang menyebabkan diri "mundur" dan memusatkan pada kebutuhan yang lebih konkrit. Apabila tidak bisa memenuhi kebutuhan hubungan, maka akan memusatkan pada kebutuhan eksistensi.

3) Teori Pencapaian Motivasi MC Clelland

Menurut Murray dalam Usmara (2006) percaya bahwa kebutuhan diperoleh melalui interaksi individu dengan lingkungan. Murray mengembangkan daftar kebutuhan yang sangat panjang. Mc Clelland secara khusus tertarik pada salah satu kebutuhan yang dikemukakan oleh Murray, yaitu kebutuhan untuk berprestasi. Mc Clelland merasa bahwa kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan yang diperoleh, yang dikembangkan sejak kecil sebagai hasil dari dorongan dan kepercayaan pada diri sendiri oleh orang tua. Beliau juga berpendapat bahwa hal tersebut dapat juga diajarkan pada saat dewasa. Mc Clelland berpendapat bahwa manusia dengan kebutuhan prestasi yang tinggi dibagi ke dalam beberapa karakteristik berikut: (1) Keinginan yang kuat untuk tanggung jawab pribadi; (2) Keinginan timbal balik yang cepat dan konkret dengan mempertimhngkan hasil dari pekerjaannya; (3) Melakukan pekerjaan dengan baik, penghargaan moneter dan materi lainnya berhubungan dengan prestasi; (4) Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak; (5) Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat akan menghasilkan tingkat

pencapaian tujuan yang tinggi; (6) Suka mengambil tanggungjawab untuk menyelesaikan masalah; (7) Menentukan target-target pencapaian yang masuk akal; (8) Mengambil risiko-risiko dengan penuh perhitungan; (9) Berkemauan keras untuk memperoleh umpan balik atas kinerjanya; (10) Mc Clelland beranggapan bahwa kebutuhan prestasi dapat dikembangkan pada orang dewasa. Manusia yang dewasa emosional akan jauh lebih mampu memotivasi dirinya.

Dalam teorinya Mc Clelland mengemukakan tiga motif, yaitu: (1) Motif Kekuasaan merupakan keinginan untuk mengatur orang lain, untuk memengaruhi perilakunya dan bertanggungjawab terhadap orang lain; (2) Motif Afiliasi yang merupakan keinginan untuk membuat dan mempertahankan hubungan bersahabat dan hangat dengan orang lain; (3) Motif Berprestasi yang merupakan keinginan untuk mencapai prestasi dalam bekerja.

Orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu: (a) Menyukai pengambilan risiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggungjawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai; b) Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *management by objectives* (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dengan tingkat prestasi; (c) Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya; (d) Mempunyai

keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

4) Teori Pengharapan

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor Vroom tahun 1964 (Usmara, 2006, p.58) yang menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berkinerja berdasarkan: (a) Pengharapan bahwa suatu kinerja tertentu akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan oleh orang tersebut; (b) Pengharapan bahwa usaha yang dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan atau akan membuat perilaku yang diinginkan muncul; (c) Pengharapan bahwa perilaku yang diinginkan seseorang pasti mengarah ke berbagai hasil.

Banyak ahli perilaku berkesimpulan bahwa teori ini paling komprehensif, valid dan berguna dalam memahami motivasi. Seseorang meneurahkan waktu dan energinya pada pencapaian sasaran organisasional, sebagai penukar untuk *reward* yang diberikan organisasi seperti uang, penghargaan, dan kesempatan berprestasi. *Reward* dipandang sebagai motivator utama untuk kerjasama individual dalam pencapaian sasaran organisasional. Sebuah model hubungan motivasi individual dan *reward* organisasional adalah teori *expectancy* (Usmara, 2006, p.61).

c. Faktor yang memengaruhi Motivasi

Karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu yang dikemukakan oleh banyak pakar bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja adalah faktor eksternal dan

internal. Faktor eksternal antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya, sedangkan faktor internal adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggungjawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja. Disamping itu, Saydam dalam Kadarisman (2012:296) menyebutkan motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

Menurut Uno (2011), “Terdapat tiga unsur yang merupakan kunci faktor pendorong motivasi: (1) upaya; (2) tujuan organisasi, dan (3) kebutuhan” (p.65). Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Unsur tujuan organisasi merupakan hal yang harus dicapai dalam organisasi. Unsur kebutuhan merupakan keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik dan memuaskan.

Menurut Hasibuan (2012) faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan (*Safety & Security Needs*)
- 3) Kebutuhan sosial (*Social Needs*)
- 4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem Needs*)
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*)(p.150)

Menurut Hasibuan (2012), seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu :

- (1) Upah yang adil dan layak;
- (2) Kesempatan untuk maju/promosi;
- (3) Pengakuan sebagai individu;
- (4) Keamanan kerja;
- (5) Tempat kerja yang baik;
- (6) Penerimaan oleh kelompok;
- (7) Perlakuan yang wajar;
- (8) Pengakuan akan prestasi (p.150).

Menurut Alderfer, teori yang mengatakan manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan "inti" (*core needs*) yang disebutnya Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan (Robbins, 2006, p.221). Sepintas teori Alderfer ini mirip dengan teori Maslow, hanya bedanya pada teori Alderfer ketiga kelompok kebutuhan tersebut dapat timbul secara simultan dan pemuasannya tidak dapat dilakukan sepotong-sepotong, akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus, meskipun mungkin dengan intensitas berbeda-beda. Dengan kata lain Alderfer menolak pendekatan hierarkis yang dikemukakan Maslow.

Menurut Hasibuan (2012, p.228-229) mengenai teori dua faktor Herzberg, faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

1) Faktor intrinsik

- i) Prestasi.
- ii) Pengakuan.
- iii) Pekerjaan Itu Sendiri.
- iv) Tanggung Jawab.
- v) Pengembangan Potensi Individu.

2) Faktor ekstrinsik

- i) Gaji atau Upah.
- ii) Kondisi kerja.
- iii) Kebijaksanaan dan Administrasi Perusahaan.
- iv) Hubungan antar Pribadi.
- v) Kualitas Supervisi.
- vi) Pengaruh Motivasi pada Kepuasan Kerja dan Kinerja

Menurut Putra dan Mujiati (2016), kompetensi, kompensasi finansial dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, hasil penelitian Darmawan, Hubeis, dan Sukandar (2015) menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Riyanti, G.A.R., dan Sudibya, I.G.A. (2013) menunjukkan Motivasi dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel bebas, motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Kurniawanto (2016) menunjukkan Secara parsial variabel Motivasi Kerja memang mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi dan Motivasi Kerja secara simultan (bersama-sama) memang berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian Septiyani, dan Sanny, L. (2013) menunjukkan Motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara parsial. Di samping itu, kompetensi individu dan motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara simultan. Hasil penelitian Kurnia, A.M., Sunuharyo, B.S., dan Utami, H.N. (2013)

menguatkan bahwa: (a) Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. (b) Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Riduwan (2002), indikator motivasi meliputi: (1) Upah / Gaji yang layak; (2) Pemberian insentif; (3) Mempertahankan harga diri, yaitu diukur dengan iklim kerja yang kondusif, kesamaan hak, dan kenaikan pangkat; (4) Memenuhi kebutuhan rohani; (5) Memenuhi kebutuhan partisipasi; (6) Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai; (7) Menimbulkan rasa aman di masa depan; (8) Memperhatikan lingkungan tempat kerja; (9) Memperhatikan kesempatan untuk maju; (10) Menciptakan persaingan sehat, yang diukur melalui produktivitas, prestasi kerja, pengembangan karir yang jelas, bonus, kinerja pegawai, penghargaan dan hukuman (p.66). Indikator dalam penelitian ini, adalah indikator yang dikemukakan oleh Riduwan tersebut.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Siagian (2003) menyatakan “Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional seseorang, baik positif maupun negatif terhadap situasi, kondisi dan faktor-faktor lain yang menyangkut tugas-tugas dalam pekerjaannya” (p.294). Sebuah kepuasan kerja dapat terbentuk/tercipta disebabkan adanya faktor-faktor yang memengaruhinya. Menurut Ardana (2012), faktor-faktor tersebut diantaranya: Kompensasi, promosi jabatan, pekerjaan itu sendiri, lingkungan fisik, lingkungan non fisik dan supervisi.

Kepuasan kerja dapat menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2008) berpendapat “Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut” (p.99). Kreitner dan Kinicki (2005) berpendapat bahwa “Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa *output* pekerjaan, relatif sama dengan *input*, perbandingan yang mendukung *output* atau *input* lainnya yang signifikan” (p.272).

Kepuasan (*job satisfaction*) merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari pada karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi akhir (*end stated*) yang timbul karena tercapainya tujuan tertentu sebagaimana yang diharapkan sebelumnya (Winardi, 2004, p.137). Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya” (p.98). Martoyo (2007) memaparkan “Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan bersangkutan” (p.57).

Umar (2001) menjelaskan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerjaan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak

dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya” (p.36).

Menurut Sopiah (2008), “Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja, tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif)” (p.170). Bila secara emosional, puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas, kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang diharapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya diperoleh dari hasil kerjanya.

Kepuasan Kerja merupakan hal yang individu rasakan secara positif atau negatif terhadap berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya (Marhot, 2002, p.285). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya diperoleh dari beberapa dimensi, yaitu: “imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan keamanan pekerjaan” (Ivancevich *et al*, 2007, p.90).

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam

pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno, 2009, p.76).

Dengan demikian kepuasan kerja merupakan penilaian atas perasaan yang timbul akibat pekerjaan yang dilakukannya, dapat bersifat positif maupun negatif tergantung sejauh mana penelitian tersebut menjadi landasan kepuasan kerja para karyawan.

b. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2006) ada lima aspek kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya mengerjakan tugas tersebut. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.
- 2) Ganjaran yang pantas. Besarnya upah bukanlah jaminan untuk mencapai kepuasan, namun yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Sama dengan karyawan yang berusaha mendapatkan kebijakan dan promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu

yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, maka kemungkinan besar akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan perduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Seperti temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.
- 4) Rekan kerja yang mendukung. Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial (p.260).

Menurut Munandar (2006), banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Ciri-ciri instrinsik pekerjaan. Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggungjawab, otonomi kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas (Munandar, 2006, p.357). Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting.
- 2) Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable reward*). Theriault menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan (Munandar, 2006, p.360).

- 3) Penyeliaan Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. (Munandar, 2006, p.361)
- 4) Rekan-rekan sejawat yang menunjang. Kelompok kerja di mana para pkerjanya harus bekerja sebagai satu tim. kepuasan kerjanya dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tingginya (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.
- 5) Kondisi kerja yang menunjang Kondisi kerja harus memperhatikan prinsip-prinsip organisasi dalam kondisi kerja seperti kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Teori-teori motivasi sendiri telah dikembangkan oleh para ahli sebagai berikut:

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Menurut Gibson, teori ini dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi. sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. (Sopiah, 2008, p.172)
- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam. Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu

situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

- 3) Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan, dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Menurut Gliner, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
- 2) Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja yang baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja;
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;

- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan;
- 5) Pengawasan termasuk atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*;
- 6) Faktor instrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan;
- 7) Kondisi kerja, termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir;
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja;
- 9) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja;
- 10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas (Sutrisno, 2009, p.77)

c. Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Sutrisno (2009) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Mengharapkan produktivitas yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik, misalnya rasa telah mencapai sesuatu dan ganjaran ekstrinsik (gaji) yang diterima ke dua-duanya adil dan wajar diasosiasikan dengan prestasi kerja unggul. Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berbubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahannya, bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorongnya agar keluar (Sutrisno, 2009, p. 81).

Menurut Khan *et al* (2012) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Murgianto *et al* (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2004), "Secara teoritis faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti: gaya

kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, dan efektifitas kerja” (p.479). Pada penelitian ini, indikator yang digunakan adalah menurut Saputra (2015), faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri.
- 2) Gaji.
- 3) Promosi.
- 4) Pengawasan.
- 5) Rekan kerja.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2004, p.34). Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa kinerja ialah hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas menurut tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2009) menjelaskan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk

melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari pendapat di atas, maka disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja, baik itu kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya menurut tanggungjawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja pegawai merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau prestasi kerja merupakan suatu usaha yang diperoleh oleh seorang pegawai dari kemampuan yang dimilikinya terhadap suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut dengan baik, dan prestasi kerja tersebut adalah hasil dari penilaian/pengukuran oleh perusahaan dimana memuat beberapa kriteria terhadap pegawai yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2012), "Kinerja adalah sesuatu hasil karya yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu" (p.105). Menurut Samsudin (2006), "Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi" (p.159). Selanjutnya Handoko (2001) mendefinisikan, "Prestasi kerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai" (p.135). Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan

personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerjanya.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau proses melakukan tugas-tugas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja sebagai landasan dapat menentukan pencapaian kinerja bagi perusahaan, dengan demikian kinerja secara konkrit merupakan apa-apa yang telah dilakukan oleh seseorang dalam dunia kerja.

b. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson *et al.* 1995), yaitu: (1) Faktor individu yang merupakan kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll); (2) Faktor organisasi adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan (*job description*). (3) Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu organisasi, pegawai dituntut mampu menunjukkan kinerja produktif, maka pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kerjanya.

Ada tiga faktor yang memengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut Simanjuntak (2005), "Pertama faktor kompetensi individu, faktor dukungan organisasi dan faktor ketiga yaitu dukungan manajemen" (p.103). Menurut Nitisemito (2001), "Terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, yaitu: (1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan; (2) Penempatan kerja

yang tepat; (3) Pelatihan dan promosi; (4) Rasa aman di masa depan (adanya pesangon dan sebagainya); (5) Hubungan dengan rekan kerja; (6) Hubungan dengan pemimpin” (p.109).

c. Penilaian Kinerja

Pada organisasi modern, penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standart kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja adalah suatu proses dalam organisasi yang bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja masing-masing individu dalam organisasi tersebut (Simamora, 2004, p.415). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja, jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi (Simamora, 2004, p.424). Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota-anggotanya dengan mengaitkan pemberian berbagai imbalan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan terhadap nilai-nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Menurut Jackson dan Mathis (2002), penilaian kinerja memiliki dua manfaat yang umum di dalam organisasi dan keduanya bisa merupakan konflik potensial. Salah satu kegunaannya mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai seorang karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian ini

d. Indikator Kinerja

Kinerja pegawai secara obyektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kerjanya dan memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Mitchel mengemukakan indikator-indikator kinerja berikut: (1) Kualitas Kerja (*Quality of work*); (2) Ketetapan Waktu (*Promptnees*); (3) Inisiatif (*Initiative*); (4) Kemampuan (*Capability*); (5) Komunikasi (*Comunication*) (Sedarmayanti, 2001, p.51).

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya tinggi, yang pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan, serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

- 2) Ketetapan Waktu (*Promptnees*), yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana, agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
- 3) Inisiatif (*Initiative*), yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
- 4) Kemampuan (*Capability*) adalah diantara beberapa faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan (diklat) adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan. Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh para peneliti yang berkaitan dengan penelitian ini. Penelitian-penelitian relevan tersebut dimuat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Putra dan Mujiati (2016)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali.	Kualitatif dengan teknik analisis Regresi Linear Berganda	Kompetensi, kompensasi finansial dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Darmawan, R., Hubeis, M., dan Sukandar, D. (2015).	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Elnusa TBK.	Metode survey dengan menggunakan teknik sampling	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Riyanti, G.A.R., dan Sudibya, I.G.A. (2013).	Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSU Dharma Usadha.	Metode kualitatif dengan analisa regresi linear berganda	Motivasi dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel bebas, motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Kurniawati o. H. (2016).	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Biro Perlengkapan dan Aset Sekretariat Daerah Provinsi Banten	Metode sebab-akibat dengan analisa jalur	Secara parsial variabel Kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi dan Motivasi Kerja secara simultan (bersama-sama) memang berpengaruh positif terhadap Kepuasan
5.	Suparwi. (2014).	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Pati.	Metode kuantitatif dengan populasi dan sampel	1) terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja guru, 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru, 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja guru, 4) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja guru, 5) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Pati.

Fabel 2.1
 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Rizal, Y., Hubeis, M., Mangkuprawira, S., dan Maulana, A. (2013).	Pengaruh faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public.	Metode random sampling	Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu komitmen, pemikiran konseptual, operasional, pencapaian hasil dan mempengaruhi.
7.	Septiyani, dan Sanny, L. (2013).	Analisis Pengaruh Kompetensi Individu dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Beta Setia Mega.	Kualitatif dengan teknik analisa SPSS	Kompetensi individu terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh secara parsial. Motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara parsial. Di samping itu, kompetensi individu dan motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara simultan.
8.	Kurnia, A.M., Sunuharyo, B.S., dan Utami, H.N. (2013).	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Boyolali)	Kualitatif dengan teknik analisa SPSS	a) Terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. b) Terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan. c) Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap prestasi kerja.

Tabel 2.1
 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Astuti, N.K.A.J., dan Sudharma. I.N. (2013).	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Hotel Bakung's Beach Cottages Kuta Bali	Teknik analisa jalur (Path Analysis Technique)	1) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10.	Khan, A.H., Nawaz, M.M., Aleem, M., dan Hamed, W. (2012).	<i>Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan.</i>	Metode deskriptif dengan teknik analisis data SPSS	Gaji, promosi, pekerjaan keselamatan dan keamanan, kondisi kerja, otonomi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pengawas dan sifat pekerjaan; mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

Fabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
11.	Nabi, N., Islam, M., Mahady, D.T., dan Al Hossain, A. (2017).	<i>Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh.</i>	Metode analisis statistik deskriptif	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa jika karyawan mendapat motivasi positif, maka akan meningkatkan keefektifannya dan efisiensi secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber: Dari Berbagai Jurnal, 2017

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Salah satu maksud dilakukannya penelitian adalah untuk mengembangkan dan memperkuat hal-hal yang telah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Ikhtisar mengenai persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya disajikan pada Tabel 2.2. Yang menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki persamaan (✓) dan perbedaan (X). Perbedaan dengan penelitian terdahulu pada studi ini terletak pada variabel-variabel yang digunakan serta obyek penelitian.

Tabel 2.2
 Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu
 Dengan Penelitian Yang Dilakukan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kompensasi	Motivasi	Kinerja	Kepuasan kerja
Putra dan Mujiati (2016)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali.	√	√	X	√
Darmawan, R., Hubeis, M., dan Sukandar, D. (2015).	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Elnusa TBK.	X	√	√	√
Riyanti, G.A.R., dan Sudibya, I.G.A. (2013).	Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSU Dharma Usadha.	X	√	√	X
Kurniawanto, H. (2016).	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Biro Perlengkapan dan Aset Sekretariat Daerah Provinsi Banten	√	√	X	√

Tabel 2.2
 Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu
 Dengan Penelitian Yang Dilakukan (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kompensasi	Motivasi	Kinerja	Kepuasan kerja
Suparwi. (2014).	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Pati.	√	X	√	√
Rizal, Y., Hubeis, M., Mangkupra, S., dan Maulana, A. (2013).	Pengaruh faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public.	X	X	√	X
Septiyani, dan Sanny, L. (2013).	Analisis Pengaruh Kompetensi Individu dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Beta Setia Mega.	X	√	√	X
Kurnia, A.M., Sunuharyo, B.S., dan Utami, H.N. (2013).	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Boyolali)	X	√	X	√
Astuti, N.K.A.J., dan Sudharma, I.N. (2013).	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Hotel Bakung's Beach Cottages Kuta Bali	√	√	√	√

Tabel 2.2
 Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu
 Dengan Penelitian Yang Dilakukan (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kompensasi	Motivasi	Kinerja	Kepuasan kerja
Khan, A.H., Nawaz, M.M., Alcem, M., dan Hamed, W. (2012).	<i>Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan.</i>	√	X	√	√
Nabi, N., Islam, M., Mahady, D.T., dan Al Hossain, A. (2017).	<i>Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh.</i>	X	√	√	X
MF. Yuliansyah	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang	√	√	√	√

C. Kerangka Berpikir

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010, p.71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005, p.165). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar

yang ditetapkan (Dessler, 2004, p.41). Kinerja adalah hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2005, p.22).

Dorongan untuk pemenuhan indikator kinerja satu faktor, diantaranya kompensasi. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian insentif dan tunjangan. Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan), dalam penelitian ini tambahan penghasilan, tunjangan jabatan, dan honorarium (Mangkunegara, 2005, p.39)

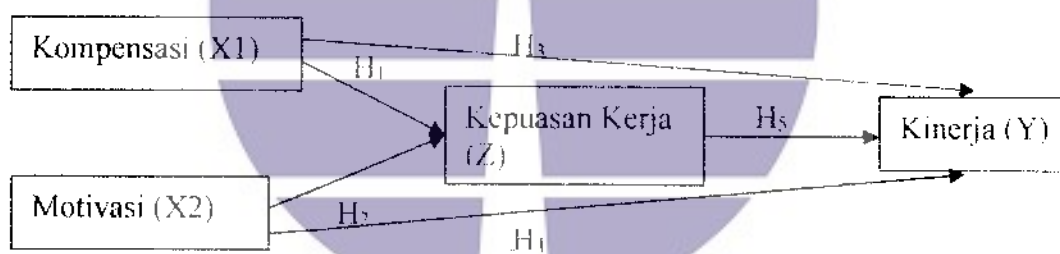
Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi berpengaruh besar terhadap kinerja. Hal ini telah dibuktikan oleh penelitian Astuti dan Sudharma (2013), Kurnia *et al* (2013), Riyanti dan Sudibya (2015), Setiyani dan Sanny (2013), Umar (2012).

Kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Hal ini telah dibuktikan oleh penelitian Hadiyatno (2012), Darmawan *et al* (2015), Astuti dan Sudharma (2013), Khan (2012), Kurnia *et al* (2013), Murgianto *et al* (2016). Pada hubungan kepuasan kerja, ternyata kepuasan kerja akan meningkat jika kompensasi maupun motivasi meningkat. Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja telah dibuktikan oleh Astuti dan Sudharma (2013), Hadiyatno (2012), Munguongo *et al* (2015), Salisu *et al* (2015). Motivasi mempengaruhi kepuasan kerja telah dibuktikan oleh Astuti dan Sudharma (2013), Darmawan *et al* (2015), Kurniawanto (2016).

Jehanzeb *et al* (2012), Kurnia *et al* (2013), Putra dan Mujoati (2016), Putra dan Frianto (2013).

Kompensasi maupun motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung, di sisi lain kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, maka karena itu secara teoritis kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai variabel mediasi. Adanya kepuasan kerja dapat menjadi variabel tidak langsung yang memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja.

Hubungan-hubungan *causal* antar variabel yang telah diuraikan di atas, dimuat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan Gambar 2.1 adalah :

- H1 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
- H2 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
- H3 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.
- H4 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.

H5 . Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PNS di sekretariat daerah Kabupaten Ketapang.

Berdasarkan kerangka berpikir, model struktur pada penelitian ini terdiri dari dua substruktur berikut:

1) $Z = b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon_1$. Persamaan ini merupakan substruktur pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

Z = prediksi kepuasan kerja

b_1 = koefisien jalur X_1 terhadap Z

b_2 = koefisien jalur X_2 terhadap Z

X_1 = variabel kompensasi

X_2 = variabel motivasi

ϵ_1 = *error* (residu)

2) $Y = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + \epsilon_1$. Pada persamaan ini merupakan substruktur pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

Y = prediksi kinerja

b_3 = koefisien jalur X_1 terhadap Y

b_4 = koefisien jalur X_2 terhadap Y

b_5 = koefisien jalur Z terhadap Y

X_1 = variabel kompensasi

X_2 = variabel motivasi

Z = variabel kepuasan kerja

ϵ_1 = *error* (residu)

D. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.4

Tabel 2.3
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Teoritis	Definisi Operasional	Indikator Penelitian
Kompensasi	Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.	Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan pada pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Ketapang sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.	Gaji, upah, upah insentif, asuransi, fasilitas kantor, dan tunjangan (Hasibuan, 2012:86).
Motivasi	Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.	Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, menggairahkan dan memelihara perilaku pegawai di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Ketapang	Gaji yang layak, insentif, mempertahankan harga diri, kebutuhan rohani, kebutuhan partisipasi, penempatan sesuai, rasa aman, kesempatan maju, dan persaingan sehat (Riduwan, 2002:66)
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional karyawan, di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan bersangkutan.	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Ketapang terhadap balas jasa yang diberikan Sekretariat daerah terhadap dirinya.	Pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. (Saputra, 2015: 17)

Tabel 2.3
Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Definisi Teoritis	Definisi Operasional	Indikator Penelitian
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional karyawan, di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Ketapang terhadap balas jasa yang diberikan Sekretariat daerah terhadap dirinya.	Pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. (Saputra, 2015: 17)
Kinerja	Kinerja adalah hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai sekretariat daerah Kabupaten Ketapang dalam menjalankan fungsi-fungsi yang dibebankan kepadanya, didasarkan pada yang dipersepsikan oleh atasannya.	Kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. (Sedarmayanti, 2001: 51).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif Menurut Sugiyono (2009), “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, dan digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan” (p.8). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2009), Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain” (p.13). Penelitian ini juga dapat dikategorikan sebagai penelitian *causal* karena mencari tahu hubungan sebab akibat antar dua variabel atau lebih.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi ini adalah semua pegawai yang menerima tambahan penghasilan, tunjangan jabatan, dan honorarium di Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang, dengan jumlahnya 153 orang

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2009, p.81). Disebabkan banyaknya jumlah populasi, yang berdampak sulitnya mendapatkan data penelitian, maka dilakukan penarikan sampel dengan cara random sampling. Ditentukan jumlah sampel sebanyak 50 orang.

C. Variabel Penelitian

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi (x_1), motivasi (x_2).
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).
3. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket dan dokumentasi. Angket digunakan untuk mengetahui kinerja, sementara dokumentasi untuk mengetahui kompensasi, motivasi, kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai sekretariat daerah Kabupaten Ketapang. Untuk penilaian kinerja juga digunakan angket untuk mempermudah pengambilan data.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah lembar angket. Lembar angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yaitu angket yang telah dilengkapi dengan alternatif jawaban dan responden tinggal memilihnya. Penelitian angket menggunakan skala Likert. Untuk keperluan analisis kuantitatif dan menghindari jawaban ragu-ragu dari responden maka skala

likert yang digunakan lima alternatif jawaban saja. Adapun lima skala tersebut, yaitu: 1) Sangat Tidak Setuju dengan skor 1; 2) Tidak Setuju dengan skor 2; 3) Netral dengan skor 3; 4) Setuju dengan skor 4; 5) Sangat Setuju dengan skor 5.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik, yaitu analisis regresi. Untuk lebih jelasnya, jenis analisis yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas instrumen adalah suatu cara uji coba yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Uji validasi instrumen (untuk mengetahui kesahihan butir pertanyaan atau pernyataan), sehingga data yang digunakan dalam analisis selanjutnya adalah data yang diambil berdasarkan butir pertanyaan yang valid. Butir yang tidak valid dinyatakan gugur dan langsung di drop (tidak diikuti dalam pengujian selanjutnya). Menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor yang dikembangkan dalam SPSS (*Statistical Package for Social Science*), yaitu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antar item setiap faktor dalam variabel. Nisfiannoor (2009:251) menjelaskan bahwa jika nilai probabilitas sig. $< 0,05$ maka item instrumen dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010), instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen itu cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang dipercaya. Uji reliabilitas

dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, karena kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini tidak terdapat jawaban yang bernilai salah atau nol. Kriteria pengujiannya dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*, jika lebih besar dari 0,6 maka instrumen dinyatakan reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Data penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di atas 0,05 atau 5%. Menurut Nisfiannoor (2009:93) kriteria untuk menentukan distribusi normal melalui *One Sample Kolomogorov-Smirnov Test* dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov Z, jika lebih besar dari 0,05 maka residual dikatakan memenuhi distribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji ini bertujuan mengetahui masing-masing variabel bebas dan variabel terikat yang dijadikan prediktor dalam analisis regresi memenuhi asumsi linieritas untuk dianalisis dengan model analisis regresi atau tidak. Hubungan antar variabel bersifat linear dan juga non linear. Pengujian pada uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan perhitungan *compare mean* atau perbandingan rata-rata. Kriteria pengujian linearitas dengan *compare mean* menurut Triton (2006:158) nilai *deviation from linearity* $> 0,05$ maka hubungan variabel dinyatakan linear.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah variabel yang diuji mempunyai hubungan linier dengan lebih dari satu variabel. Pengujian dilakukan dengan melihat faktor VIF. Jika nilai VIF ini kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2012, p.105).

d. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varian dari residu untuk semua pengamatan pada model regresi. Uji ini dapat dilakukan dengan melihat grafik *Scatter Plot* dari hasil persamaan regresi pada sumbu ZPred dan Sresid di dalam SPSS. Jika titik-titik menyebar sekitar sumbu nol (0) dan tidak membentuk pola tertentu maka dikatakan tidak terdapat heteroskedastisitas (Nisfiannoor, 2009, p.182).

3. Analisis Jalur

Analisis jalur atau biasa lebih dikenal dengan *Path Analysis* digunakan untuk mengetahui hubungan ketergantungan langsung diantara satu set variabel. *Path Analysis* adalah model hubungan antar variabel yang terdiri dari substruktur-substruktur yang bersifat matematis. Dalam hal kausalitas, *path Analysis* dapat dipandang sebagai analisis yang mirip dengan analisis regresi. Keduanya sama-sama menganalisis model kausalitas. Perbedaannya terletak pada tingkat kerumitan model. Model analisis regresi lebih banyak menganalisis variabel dependen sebagai dampak dari variabel independen. Variabel dependen tersebut tidak memberikan dampak terhadap variabel lainnya. Ketika peneliti

dihadapkan pada model, di mana variabel dependen menyebabkan variabel dependen lainnya, maka analisis jalur lebih cocok digunakan.

Berdasarkan kerangka berpikir, model struktur pada penelitian ini terdiri dari dua substruktur berikut:

1) $Z = b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon_1$. Persamaan ini merupakan substruktur pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

Z = prediksi kepuasan kerja

b_1 = koefisien jalur X_1 terhadap Z

b_2 = koefisien jalur X_2 terhadap Z

X_1 = variabel kompensasi

X_2 = variabel motivasi

ε_1 = *error* (residu)

2) $Y = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + \varepsilon_1$. Pada persamaan ini merupakan substruktur pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

Y = prediksi kinerja

b_3 = koefisien jalur X_1 terhadap Y

b_4 = koefisien jalur X_2 terhadap Y

b_5 = koefisien jalur Z terhadap Y

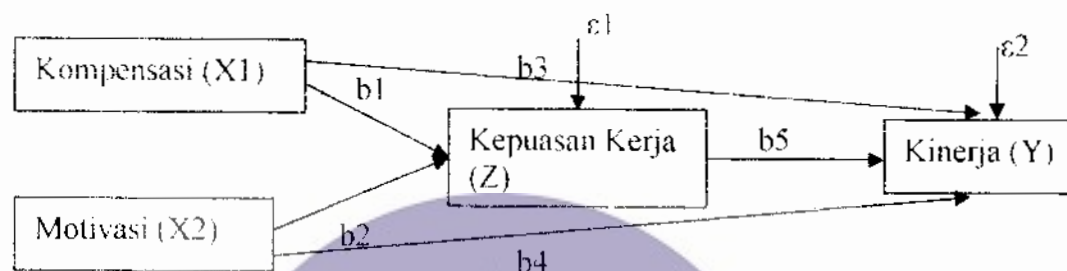
X_1 = variabel kompensasi

X_2 = variabel motivasi

Z = variabel kepuasan kerja

ε_1 = *error* (residu)

Lebih jelasnya bagan struktur jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1:



Gambar 3.1
Model Struktur Jalur

Analisis jalur pada penelitian ini menggunakan SPSS sehingga tiap-tiap substruktur dilakukan dengan cara yang sama seperti penggunaan analisis regresi, sehingga koefisien jalur secara individual merupakan koefisien beta regresi dari variabel bebas terhadap variabel terikat, yang selanjutnya dikembangkan dengan pengujian model melalui metode *Trimming*. Agar lebih jelas, berikut langkah-langkah analisis data melalui teknik analisis jalur dengan SPSS pada penelitian ini:

- 1) Menentukan model jalur.
- 2) Melakukan analisis regresi pada substruktur 1 untuk mendapatkan koefisien jalur, *R square*, *t* hitung beserta nilai signifikansi koefisien jalur, dan mencari koefisien residu.
- 3) Melakukan analisis regresi pada substruktur 2 untuk mendapatkan koefisien jalurnya, *R square*, *t* hitung beserta nilai signifikansi koefisien jalur, dan mencari koefisien residunya.

- 4) Mencari koefisien determinansi total melalui teori *Trimming*.
- 5) Mencari besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.

