

TESIS

PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN TEKANAN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI LINGKUNGAN KANWIL DJP SULAWESI SELATAN, BARAT, DAN TENGGARA

The Effect of Financial Compensation and Work Pressure on Employee Performance Mediated by Work Satisfaction in DGT Regional Office of South Sulawesi, West Sulawesi, and South-East Sulawesi

MUHAMMAD AKHYAR



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN TEKANAN
PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI
OLEH KEPUASAN KERJA DI LINGKUNGAN KANWIL DJP
SULAWESI SELATAN, BARAT, DAN TENGGARA**

***The Effect of Financial Compensation and Work Pressure
on Employee Performance Mediated by Work Satisfaction
in DGT Regional Office of South Sulawesi, West Sulawesi,
and South-East Sulawesi***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**Muhammad Akhyar
A012191032**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN TEKANAN PEKERJAAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI
LINGKUNGAN KANWIL DJP SULAWESI SELATAN, BARAT, DAN TENGGARA**

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD AKHYAR
A012191032**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
27 APRIL 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.Si
Nip. 19601113 199303 1 001

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si
Nip. 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Akhyar
Nim : A012191032
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 05 Mei 2021

Yang Menyatakan,



Muhammad Akhyar

PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat merampungkan tesis yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, Dan Tenggara” sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, yang hanya berkat bantuan berbagai pihak, maka tesis ini selesai pada waktunya. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Prof. Dr. Cipi Pahlevi, S.E., M.Si. selaku pembimbing pertama dan Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si. selaku pembimbing kedua yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan ilmunya dalam membimbing penulis mulai dari perencanaan hingga selesainya tesis ini.

Prof. Nurdin Brasit, S.E., M.Si., Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si., dan Prof. Dr. Ria Mardiana Y., S.E., M.Si. selaku anggota komisi pengujian yang selama ini memberikan banyak masukan dan saran dalam penyempurnaan tesis ini.

Bapak dan ibu dosen pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang dengan ikhlas mentransfer ilmu dan kepakaran serta wawasan, mendorong, memotivasi dan membimbing dalam meletakkan dasar-dasar teoritis kepada penulis.

Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, S.E., M.A. (Almarhum), Prof. Dr. Rahmatia., S.E., M.A., Dr. Amanus Khalifah Fil Ardy Yunus, S.E., M.Si., dan Akbar Mandela A. Yunus, S.E., M.Si., selaku keluarga yang selalu mendorong, memotivasi dan telah banyak membantu penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.

Teristimewa kepada Ayahanda Drs. H. Muh. As'ad Anas, M.Pd. dan Ibunda Hj. Sitti Zainab, S.Pd. yang telah mendidik dengan rasa penuh tanggung jawab dan memotivasi penulis untuk dapat meraih pendidikan tertinggi, juga untuk kakak dan adikku Muhammad Azhar, S.E. dan Anisah As'ad, S.T., M.T. yang telah membantu, mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis.

Mertua Ayahanda Dr. H. Muchran BL, S.E., M.S. dan Ibunda Dra. Hj. Nurdiana Muchran, M.M., serta seluruh saudara ipar, Astuti Aksan, S.H., M.Kn., Dr. H. Muchriady Muchran, S.Kom., M.M., Hernita Arifuddin, S.Pd., M.Pd., H. Murniady Muchran, S.E., M.M., Arfinda Mayasari, S.H., M.Kn., Dr. Hj. Muchriana Muchran, S.E., M.Si., Ak.Ca, Dedy Ashari, S.E., M.M., H. Masteriady Muchran, S.H., M.Kn., Juliana Sri Pratiwi, S.H., yang selalu memberikan dukungan dan doa kepada penulis serta kemenakan-kemenakan yang selalu menghibur penulis.

Istri tercinta Monadilla Muchran, S.Si., M.Si., Apt. dan anakku tersayang Ayana Fakhira Akhyar yang senantiasa mendoakan, memberi motivasi dan dukungan dengan penuh kesetiaan, kesabaran, pengorbanan dan selalu mendampingi baik dalam keadaan suka maupun duka.

Rekan-rekan pegawai maupun pimpinan di DJP yang telah mendukung penulis dengan berbagi saran, pengalaman dan ilmunya serta kesempatan untuk menyelesaikan proses perkuliahan dan penulisan tesis.

Teman-teman seperjuangan penulis, mahasiswa Prodi Magister Manajemen Angkatan 46 Universitas Hasanuddin, maupun para staf Magister Manajemen yang telah banyak membantu baik dalam proses perkuliahan maupun penyelesaian tesis ini, serta semua pihak yang tidak disebutkan namanya satu demi satu, semoga mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT.

Atas bantuan dan pertolongan dari semua pihak, penulis tidaklah sanggup membalasnya, hanya doa yang ikhlas yang dapat penulis mohonkan kepada-Nya, kiranya bantuan yang tulus dari bapak/ibu dan saudara-saudari mendapat balasan berlipat ganda dari Allah Yang Maha Kuasa. Amin ya Rabbal Alamin.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi semuanya. Meski penulis tetap menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Olehnya itu, saran dan kritik yang sifatnya konstruktif dari semua pihak senantiasa penulis nantikan demi kesempurnaan tesis ini.

Makassar, April 2021

Muhammad Akhyar

ABSTRAK

Muhammad Akhyar. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, Dan Tenggara. (Dibimbing oleh Cepi Pahlevi dan Muh. Idrus Taba)

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, menggunakan instrumen kuesioner yang dibuat pada platform *google form* dan disebarikan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara dan dikelompokkan ke dalam lima kelompok. Dari 1.701 populasi pegawai, yang memberikan respons adalah sebanyak 352 pegawai. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan aplikasi SPSS AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompensasi finansial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja; (2) tekanan pekerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja; (3) kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) tekanan pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Kompensasi Finansial, Tekanan Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Muhammad Akhyar. *The Effect of Financial Compensation and Work Pressure on Employee Performance Mediated by Work Satisfaction in DGT Regional Office of South Sulawesi, West Sulawesi, and South-East Sulawesi.* (supervised by **Cepi Pahlevi** and **Muh. Idrus Taba**)

The aim of this study is to examine and analyze the effect of financial compensation and work pressure on the performance of employees through job satisfaction in DGT Regional office of South Sulawesi, West Sulawesi and South-East Sulawesi.

The data were collected by a survey method using questionnaire instruments created on Google Form platform and distributed to all civil servants of DGT Regional office of South Sulawesi, West Sulawesi and South-East Sulawesi. They grouped into into five groups. Of the 1.701 employee population, there were 352 employees who gave responses. The data were then analyzed using the Structural Equation Model (SEM) with the help of the SPSS AMOS application.

The results show that (1) financial compensation does not have a significant effect on employees' performance, but it has a significant indirect effect through job satisfaction; (2) work pressure does not have a significant effect on employees' performance, but it has a significant indirect effect through job satisfaction; (3) financial compensation has a significant positive effect on job satisfaction; (4) work pressure has a significant positive effect on job satisfaction; and (5) job satisfaction has a significant positive effect on employees' performance.

Keywords: financial compensation, work pressure, job satisfaction, employees' performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis	11
1.4.2 Kegunaan Praktis	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	12
1.6 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	14
2.1.1 Teori Hierarki Kebutuhan (<i>Maslow Theory</i>)	14
2.1.2 Kinerja Pegawai	16
2.1.3 Kepuasan Kerja	18
2.1.4 Kompensasi	26
2.1.5 Tekanan Pekerjaan	33
2.2 Tinjauan Empiris	38
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	43
3.1 Kerangka Konseptual	43
3.2 Hipotesis	49
BAB IV METODE PENELITIAN	51
4.1 Rancangan Penelitian	51
4.2 Situs dan Waktu Penelitian	51
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	52
4.4 Jenis dan Sumber Data	55
4.5 Metode Pengumpulan Data	55
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	56
4.7 Instrumen Penelitian	58
4.8 Teknik Analisis Data	59
BAB V HASIL PENELITIAN	60

5.1	Deskripsi Data	60
5.1.1	Karakteristik Responden	60
5.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian	64
5.1.3	Uji Model	73
5.2	Deskripsi Hasil Penelitian	75
5.2.1	Hasil Estimasi Indikator Variabel Laten Penelitian	75
5.2.2	Koefisien Determinasi	80
5.2.3	Hasil Estimasi Faktor Penentu Kinerja Pegawai	81
5.2.4	Hasil Pengujian Hipotesis	84
BAB VI	PEMBAHASAN	88
6.1	Deskripsi Variabel	88
6.1.1	Kompensasi Finansial	88
6.1.2	Tekanan Pekerjaan	89
6.1.3	Kepuasan Kerja	90
6.1.4	Kinerja Pegawai	91
6.2	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	92
6.2.1	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai	92
6.2.2	Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai	94
6.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	96
6.2.4	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja	98
6.2.5	Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja	99
6.2.6	Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	100
6.2.7	Pengaruh Tidak Langsung Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	101
BAB VII	PENUTUP	103
7.1	Kesimpulan	103
7.2	Implikasi	104
7.3	Keterbatasan Penelitian	105
7.4	Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	107

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Jumlah pegawai di lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara	53
5.1 Jumlah Sampel per Kelompok	61
5.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
5.3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62
5.4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja dalam Tahun	63
5.5 Data Responden Berdasarkan Usia	64
5.6 Deskripsi Kompensasi Finansial	66
5.7 Deskripsi Tekanan Pekerjaan	68
5.8 Deskripsi Kepuasan Kerja	69
5.9 Deskripsi Kinerja Pegawai	71
5.10 Deskripsi Variabel	73
5.11 Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Kompensasi Finansial (X_1)	76
5.12 Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Tekanan Pekerjaan (X_2)	77
5.13 Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Kepuasan Kerja (Y_1)	78
5.14 Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Kinerja Pegawai (Y_2)	79
5.15 Nilai R Square (R^2)	80
5.16 Hasil Estimasi Fungsi Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Pegawai (Y_2)	82
5.17 Hasil Estimasi Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Baik Variabel Eksogen Maupun Endogen Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y_2)	83
5.18 Nilai Pengaruh Tidak Langsung	84
6.1 Nilai Rata-rata Indikator Variabel	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	15
3.1 Kerangka Pikir	44
3.2 Kerangka Teoritis	49
5.1 Struktural Model	71
5.2 Kerangka Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Kompensasi Finansial (X_1)	76
5.3 Kerangka Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Tekanan Pekerjaan (X_2)	77
5.4 Kerangka Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Kepuasan Kerja (Y_1)	79
5.5 Kerangka Hasil Estimasi Pengukuran Variabel Laten Kinerja Pegawai (Y_2)	79
5.6 Kerangka Hasil Penelitian	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Kuesioner Penelitian	115
2	Data yang Diregresi	119
3	Hasil Olah Data	127

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang mengemban tugas berat mengumpulkan penerimaan pajak dan menjadi sumber pendapatan utama dalam APBN. Dengan tugas berat yang diemban, DJP perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang andal yang dapat diukur dari tingkat pencapaian kinerja yang baik. Untuk mendukung kinerja pegawai yang baik, kepuasan kerja pegawai perlu diperhatikan.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor dan motivasi, diantaranya kompensasi yang bersifat finansial dan non finansial. Kompensasi finansial yang menjadi pembeda organisasi DJP dengan instansi lain yaitu adanya Tunjangan Kinerja dengan penghitungan tersendiri berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 37/2015 sebagaimana diubah dengan Perpres No. 96/2017 dan bonus yang disebut IPK (Imbalan Prestasi Kerja). Selain kompensasi, hal yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah menyangkut tekanan pekerjaan.

Tekanan pekerjaan di instansi pemerintah secara umum memang tidak terlalu tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan swasta/BUMN, namun tekanan pekerjaan pegawai di DJP tergolong tinggi. Tekanan pekerjaan yang ada diantaranya menyangkut dengan beban kerja, sistem penilaian kinerja, dan keamanan kerja. Secara khusus, DJP telah menerapkan sistem penilaian kinerja dengan mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-211/PMK.03/2017. Selain beban kerja yang cukup tinggi, pegawai DJP juga

dihadapkan pada tekanan pekerjaan menyangkut keamanan kerja (*job safety*) dalam berhubungan dengan berbagai karakter Wajib Pajak.

Tugas berat Direktorat Jenderal Pajak dalam mengumpulkan penerimaan negara ditunjukkan oleh data dari DJP yang menyebutkan bahwa realisasi penerimaan pajak pada Tahun 2018 yaitu sebesar 1.518,7 T atau 78,14% dari total penerimaan negara sebesar 1.943,6 T dan meningkat menjadi 1.546,1 T dari realisasi pendapatan negara yang mencapai 1.960,6 T atau sebesar 78,86% pada Tahun 2019. Untuk mendukung sasaran kinerja organisasi yaitu penerimaan pajak yang optimal dan kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi, DJP perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang andal dan berkinerja. Setiap pegawai harus memberikan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, organisasi perlu untuk memperhatikan kepuasan kerja pegawai.

Salah satu kebijakan yang ditempuh pemerintah untuk memotivasi pegawai agar dapat mengejar target dan mencapai tujuan organisasi yaitu dengan membenahi sistem *reward and punishment* melalui perbaikan sistem remunerasi bagi pegawai DJP. Pada Tahun 2015, Presiden Jokowi telah menerbitkan Peraturan Presiden (Perpres) No 37/2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Tunjangan akan diberikan perbulan dan berlaku surut mulai Januari 2015. Remunerasi yang diberikan akan disesuaikan dengan persentase pencapaian target penerimaan pajak dengan ketentuan bahwa untuk realisasi penerimaan pajak 95% atau lebih akan tetap menerima remunerasi 100%, namun apabila realisasi penerimaan pajak 90-95%, remunerasi yang diterima hanya 90%, untuk realisasi penerimaan pajak 80-90%, remunerasi diterima 80%, realisasi penerimaan pajak 70-80%, remunerasi sebesar 70%, serta apabila realisasi penerimaan pajak kurang dari 70%, remunerasi diterima hanya 50% saja.

Perpres ini kemudian diubah dengan Perpres nomor 96 Tahun 2017 dimana skema kriteria pemberian Tunjangan Kinerja DJP mempertimbangkan kinerja dan karakteristik organisasi. Pertimbangan kinerja menyangkut Capaian Kinerja Organisasi (CKO) dan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan memperhatikan pemeringkatan kinerja pegawai. Adapun karakteristik organisasi tergantung pada klasifikasi unit kantor dan klasifikasi wilayah yang mempertimbangkan indeks biaya hidup dan aksesibilitas.

Remunerasi akan diberikan sesuai dengan besaran yang diatur dalam perpres tersebut dan telah disesuaikan dengan tanggung jawab, risiko serta peran dari masing-masing posisi untuk optimalisasi penerimaan negara dari sektor pajak. Pejabat yang mendapatkan tunjangan kinerja tertinggi adalah Direktur Jenderal Pajak yaitu mencapai Rp 117,3 juta per bulan, sedangkan yang terendah adalah pegawai *fresh graduate* tingkat pelaksana dengan pendidikan S1 sebesar Rp 8,4 juta serta pendidikan D3 sebesar Rp 7,6 juta. Kompensasi finansial lain yang diterima oleh pegawai yaitu berupa bonus yang disebut IPK (Imbalan Prestasi Kerja) yang besarnya disesuaikan dengan kondisi keuangan negara. Selain faktor kompensasi finansial tersebut, kepuasan kerja pegawai DJP juga ditentukan oleh Tekanan Pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai, diantaranya menyangkut beban kerja, sistem penilaian kinerja, dan keamanan kerja.

Kepuasan kerja dapat dicapai melalui pemberian kompensasi yang sesuai, baik kompensasi yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Seorang karyawan akan merasa puas apabila dia mengerjakan pekerjaan yang menarik, menantang, dan berprestise karena merasa pekerjaannya itu bermanfaat bagi banyak orang. Selain itu, kompensasi finansial berupa gaji, tunjangan, dan bonus juga akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi

ekstrinsik lainnya seperti kebijakan mutasi, promosi, pengembangan SDM melalui diklat dan pemberian bea siswa, peraturan berkaitan dengan pemberian cuti, serta yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti dukungan sarana, prasarana, teknologi informasi, rekan kerja yang profesional, dan kebijakan pimpinan dalam menghadapi situasi *force majeure* seperti pandemi COVID-19 seperti sekarang ini menjadi hal yang sangat menentukan puas tidaknya pegawai DJP terhadap pekerjaannya. Disamping itu, tekanan pekerjaan dimana beban kerja dan sistem penilaian kinerja yang adil serta jaminan keamanan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Dibandingkan dengan instansi pemerintah yang lain, DJP telah diberikan keistimewaan dalam hal anggaran dan fleksibilitas dalam mengatur sumber daya manusia oleh pemerintah untuk terus meningkatkan kinerjanya. Mempertimbangkan tanggung jawab mengumpulkan sejumlah pendapatan pajak yang besar, tidak hanya infrastruktur seperti informasi dan teknologi yang telah dimodernisasi tetapi juga proses reformasi manajemen sumber daya manusia yang strategis telah dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara khusus, inisiatif ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan integritas petugas pajak dengan memberikan DJP fleksibilitas yang lebih besar untuk mengelola kebijakan manajemen sumber daya manusianya (SDM). Sebagai lembaga pemerintah, praktik sumber daya manusia di DJP harus sesuai dengan standar sistem kepegawaian, yang sudah lama dianggap tidak efektif dalam memotivasi karyawan dan membangun akuntabilitas untuk hasil kerja. Untuk alasan ini, fleksibilitas untuk mengimplementasikan strategis manajemen sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan organisasi merupakan faktor penting (Pynes, 2009) untuk mengubah DJP menjadi agen

pengumpul pendapatan berkinerja tinggi dan memang DJP dipilih sebagai model peran untuk memodernisasi sistem manajemen sumber daya manusia publik (Rizal, 2011).

Berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh pemerintah, beberapa tindakan dan program telah ditetapkan yang merupakan praktik aktualisasi manajemen sumber daya manusia, dimulai dengan proses pemilihan staf, menyiapkan sistem kompensasi baru, penyediaan kursus dan pelatihan yang memadai dalam manajemen pajak untuk petugas pajak, membangun sistem klasifikasi pekerjaan baru berdasarkan kompetensi dan beban kerja, dan akhirnya perumusan sistem komprehensif untuk evaluasi kinerja.

Tugas yang tidak ringan membuat Direktorat Jenderal Pajak perlu terus meningkatkan kinerjanya untuk merealisasikan target penerimaan pajak yang setiap tahun juga terus meningkat. Dengan beban dan tanggung jawab besar yang dipikul oleh DJP, kinerja maksimal dari masing-masing pegawai sangat dibutuhkan oleh organisasi. Untuk menunjang agar semua pegawai DJP dapat memberikan kontribusi maksimal, kepuasan kerja mereka perlu menjadi perhatian. Untuk itu, pegawai DJP diberi kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan aparatur sipil negara (ASN) lainnya. Dari perspektif pemerintah, kompensasi semacam itu dianggap sebagai hadiah bagi karyawan sebagai imbalan atas kinerja atau kontribusi kerja nyata yang juga berhubungan dengan profesionalisme dan kepuasan kerja. Kompensasi atau imbalan dalam konteks ini bersifat intrinsik yang mencerminkan pikiran psikologis karyawan yang dihasilkan dari kinerja pekerjaan mereka dan ekstrinsik yang mencakup imbalan moneter dan nonmoneter (Martocchio, 2009).

Greene dkk. pada tahun 1985 menyatakan bahwa karyawan menyatakan kepuasan sehubungan dengan hadiah yang mereka terima, mereka yang

ganjarannya setara dengan kinerjanya akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Mereka mengharapkan kompensasinya wajar dan adil yang memberi mereka penghargaan yang nyata sebanding dengan keterampilan dan kemampuannya. Menimbang proporsi yang tepat antara kompensasi intrinsik dan ekstrinsik akan menjadi tugas yang menantang bagi manajer sumber daya manusia karena sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dari sektor swasta. Sistem insentif harus benar-benar memenuhi kebutuhan masing-masing organisasi alih-alih perbandingan dari organisasi tertentu (Greene dkk., 1985). Chenhall (2003) mencatat bahwa efektif dalam satu konteks organisasi belum tentu menghasilkan hasil yang sama ketika diimplementasikan di berbagai bidang, bahkan yang terburuk itu bisa menjadi kontraproduktif (seperti dikutip dalam Weibel dkk., 2010).

Ilmuwan seperti Perry (1997), Wise (2004), Buelens dan Van den Broeck (2007) menemukan bahwa dalam perspektif negara maju, orang yang bekerja untuk organisasi publik tidak berjuang untuk mendapatkan penghasilan yang baik, tetapi mereka tertarik dalam pekerjaan itu sendiri yang dianggap menarik (seperti dikutip dalam Weibel dkk., 2010). Akibatnya, berdasarkan studi oleh Rainey (1983) dan Francois (2000), sektor publik mengharuskan memiliki sistem kompensasi yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta dengan lebih menekankan pada imbalan nonmoneter seperti lingkungan kerja yang baik, tugas yang menarik dan menantang untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan level motivasi karyawan (sebagaimana dikutip dalam Weibel dkk., 2010).

Dibandingkan dengan konteks negara maju, apa yang membuatnya berbeda dengan Indonesia atau negara berkembang lainnya mungkin adalah tingkat kesejahteraan yang dimiliki pegawai pemerintah. Negara-negara Asia,

terutama Indonesia, masih harus berjuang dengan kenyataan bahwa sebagian besar kompensasi pelayan publik tidak cukup memadai bahkan untuk mendukung kebutuhan dasar mereka. Maslow (1943) berpendapat bahwa sekali seseorang telah terpuaskan oleh kebutuhan tertentu dan bergerak menuju kebutuhan yang lebih tinggi, kebutuhan yang lebih rendah tidak akan menjadi prioritasnya lagi. Sangat mungkin bahwa pegawai pemerintah negara maju sudah puas dengan kebutuhan dasar mereka sehingga mereka akan berusaha keras untuk kebutuhan yang lebih tinggi yang merupakan kebutuhan intrinsik, sedangkan mayoritas dari pegawai pemerintah Indonesia masih harus memenuhi kebutuhan tempat tinggal, kebutuhan pendidikan, dan lainnya sehingga mereka lebih menekankan pada kebutuhan ekstrinsik daripada kebutuhan intrinsik.

Terkait dengan penilaian kinerja pegawai, sistem penilaian kinerja sudah diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak dengan baik yang merupakan bagian dari Reformasi Birokrasi yang dilakukan, dimana peraturan yang diterapkan berbeda dengan unit organisasi lainnya. DJP merupakan organisasi yang menjadi pionir dalam melakukan reformasi birokrasi dan sudah memulainya sejak Tahun 2004. DJP menerapkan sistem penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-211/PMK.03/2017 tanggal 29 Desember 2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Jadi, sistem penilaian kinerja ini akan berpengaruh langsung kepada kompensasi yang diterima oleh pegawai. Tata cara perhitungannya telah diatur dalam PMK-211/PMK.03/2017. Intinya, tunjangan kinerja sedikitnya bakal mempertimbangkan capaian kinerja organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, akan mempertimbangkan juga karakteristik organisasi. Capaian kerja organisasi akan memiliki bobot 60%, sementara capaian kinerja pegawai memiliki bobot

40%. Formulanya bagaimana bobot dari masing-masing ini semuanya lengkap ada di PMK Pasal 18.

Di dalam PMK-211/PMK.03/2017, juga diatur tentang capaian kinerja pegawai melalui sistem pemeringkatan dimana disebutkan bahwa 15% pegawai berhak untuk memperoleh status Kinerja Terbaik (Kategori S) dengan konversi status capaian kinerja pegawai sebesar 100%. Di bawahnya ada 70% pegawai memperoleh status Kinerja Rata-Rata dengan Status Kinerja Pegawai kategori A sebanyak 20%, kategori B sebesar 30%, dan kategori C sejumlah 20% pegawai yang masing-masing akan memperoleh konversi status capaian kinerja pegawai sebesar 97,5%, 95%, dan 92,5%. Terakhir ada sejumlah 15% pegawai yang harus mendapat Status Kinerja di bawah Rata-Rata atau kategori D dengan konversi status capaian kinerja pegawai senilai 90%.

Tekanan pekerjaan berupa sistem penilaian kinerja ini mendapat pro dan kontra dari sejumlah pegawai di DJP. Yang mendukung sistem ini berpendapat bahwa dengan bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai kinerja terbaik, maka akan memperoleh kompensasi yang lebih besar daripada pegawai dengan kinerja di bawahnya sehingga melihat sistem kompensasi ini adil. Greene dkk. pada tahun 1985 menyatakan bahwa karyawan menyatakan kepuasan sehubungan dengan hadiah yang mereka terima, mereka yang gajarnya setara dengan kinerjanya akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Mereka mengharapkan kompensasinya wajar dan adil yang memberi mereka penghargaan yang nyata sebanding dengan keterampilan dan kemampuannya.

Namun tidak sedikit pula yang menyatakan keberatan dengan peraturan tersebut karena berpendapat bahwa Indeks Kinerja Utama (IKU), yang termasuk bagian dari sistem penilaian kinerja pegawai, dapat dicapai hingga 100% bahkan

lebih oleh lebih dari 15% pegawai sehingga apabila peraturan membatasi bahwa hanya 15% dari sejumlah pegawai yang berhak menyanggah Status Kinerja Terbaik Kategori S, maka akan menciptakan ketidakadilan. Begitu pula dengan pegawai yang terpaksa harus menyanggah status kinerja pegawai kategori D atau kinerja di bawah rata-rata padahal bisa saja mereka telah melakukan kinerja yang baik. Sistem penilaian kinerja pegawai berpengaruh pada kepuasan kerja namun tidak berpengaruh pada kinerja karyawan serta lebih kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan daripada kompensasi finansial (Subekti dan Setyadi, 2016). Sistem penilaian kinerja ini akan memberikan tekanan kepada pegawai karena dapat menentukan mutasi dan promosi.

Faktor Tekanan Pekerjaan lainnya yang penting adalah Keamanan Kerja. Motivasi manusia berkembang secara berurutan sesuai dengan lima tingkat kebutuhan (Maslow, 1943), yaitu kebutuhan fisiologis (lapar, haus), keamanan (perlindungan), sosial (diterima, milik kelompok tertentu), harga diri (kepercayaan diri, prestasi, penghargaan, status, pengakuan), dan aktualisasi diri (menyadari seseorang untuk terus mengembangkan diri). Orang akan memulai di bagian bawah hierarki, memastikan bahwa kebutuhan fisiologis seperti lapar adalah pertama yang dipenuhi. Selanjutnya mereka memotivasi sendiri, secara bertahap, untuk mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi seperti keselamatan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Keamanan kerja merupakan sumber ekstrinsik kepuasan yang situasional, terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan (Hanafi & Yohana, 2017). Keamanan merupakan indikator penting dari motivasi demi meningkatnya kinerja (Dewi & Wibawa, 2016).

Kemanan kerja menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja pegawai DJP. Pada Tahun 2016 lalu, terjadi kejadian dua petugas Kantor

Pelayanan Pajak Pratama Kota Sibolga, Sumatera Utara, tewas oleh salah satu wajib pajak. Menteri Keuangan saat itu, Bambang Brodjonegoro menyebutkan bahwa dua petugas pajak yang tewas itu tengah melakukan tugas negara. Pembunuhan petugas pajak tersebut terjadi saat keduanya hendak melakukan penyitaan ke tempat pelaku di Gunung Sitoli. Artinya, wajib pajak diduga tidak mematuhi keharusan membayar sehingga harus disita, namun sayangnya petugas justru harus meregang nyawa. Masih banyak contoh situasi yang terkait dengan keamanan pegawai saat melaksanakan tugas sehingga tekanan pekerjaan berupa keamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Adapun keamanan kerja pegawai DJP lebih berkaitan dengan keamanan fisik (*job safety*) karena sebagai Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara, *job insecurity* tidak dirasakan oleh pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis menentukan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai DJP.
2. Apakah tekanan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai DJP.
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai DJP.
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai DJP.
5. Apakah tekanan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai DJP.
6. Apakah kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai DJP melalui kepuasan kerja.
7. Apakah tekanan pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai DJP melalui kepuasan kerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai DJP.
2. Menganalisis pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kinerja pegawai DJP.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai DJP.
4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai DJP.
5. Menganalisis pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai DJP.
6. Menganalisis pengaruh kompensasi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai DJP melalui kepuasan kerja.
7. Menganalisis pengaruh tekanan pekerjaan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai DJP melalui kepuasan kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap penelitian ini memiliki manfaat teoritis, antara lain:

1. Dapat berkontribusi dalam pengembangan teori yang memiliki keterhubungan dengan variabel yang ada dalam penelitian ini.
2. Dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian sejenis dan dapat menjadi pembandingan bagi penelitian selanjutnya sehingga menjadi sumber informasi bidang pengembangan Sumber Daya Manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah masukan dan bahan pertimbangan dalam rangka penentuan kompensasi kepada pegawai agar

dapat meningkatkan kepuasan kerja yang diharapkan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan organisasi Direktorat Jenderal Pajak.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel, terdiri dari dua variabel bebas, yakni kompensasi dan tekanan pekerjaan, satu variabel terikat yakni kinerja pegawai, dan satu variabel perantara yaitu kepuasan kerja. Responden pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara. Unit kerja yang ada yaitu satu kantor wilayah, lima belas kantor pelayanan pajak dan 21 kantor penyuluhan dan konsultasi perpajakan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai tesis ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN; Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA; Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, dan hubungan antar variabel.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS; Kajian teoritis dan empiris yang telah dirumuskan menjadi suatu kerangka pemikiran. Selanjutnya, berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dibangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti. Jadi, kerangka pemikiran berbeda dengan kerangka konseptual. Kerangka konseptual disusun secara deskriptif dan dilengkapi dengan bagan hubungan antar variabel.

Hipotesis adalah hubungan logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hubungan tersebut dibangun

berdasarkan landasan kerangka konseptual. Untuk menjadi tesis, hipotesis harus diuji berdasarkan data empiris. Oleh karena itu, hipotesis dikembangkan secara parsial (satu demi satu).

BAB IV METODE PENELITIAN; Pada bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB V dan IV HASIL DAN PEMBAHASAN; Bab ini nantinya akan membahas mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB VII PENUTUP; Bab ini membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, serta saran-saran penelitian yang akan datang.

BAB II

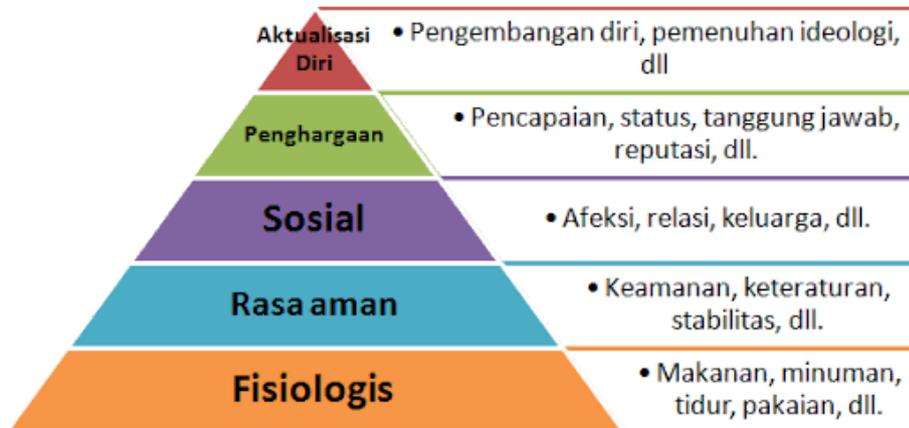
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Hierarki Kebutuhan (*Maslow Theory*)

Teori Hierarki kebutuhan ini diajukan oleh Abraham Maslow, seorang tokoh psikologi aliran humanistik, pada tahun 1943 dalam karyanya, *A Theory of Human Motivation*. Maslow menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat berbagai macam kebutuhan dalam diri seseorang yang bisa dilihat secara berjenjang (*hierarchical*). Berbagai kebutuhan tersebut oleh Maslow dikelompokkan secara hierarki menjadi lima bentuk kebutuhan, yakni: (1) kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan rasa aman; (3) kepemilikan sosial; (4) kebutuhan akan penghargaan diri; dan (5) kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti pada Gambar 2.1. Rivai (2009:840) dalam hal ini menerangkan bahwa bagan teori hierarki kebutuhan Maslow di atas merupakan penanda rangkaian kebutuhan seseorang yang selalu mengikuti alur hierarki tersebut. Semakin tinggi tingkat kebutuhan seseorang, atau semakin bergerak ke atas tingkat kebutuhan seseorang, maka semakin sedikit kebutuhannya, karena kebutuhan yang lain dianggap sudah terpenuhi, serta semakin sedikit juga orang yang memang mencapai level atas tersebut. Kebutuhan fisik seperti terdapat pada gambar tersebut, berada pada dasar hierarki kebutuhan. Hal tersebut merupakan kebutuhan dasar yang menopang hidup manusia, seperti makanan, pakaian, dan perlindungan. Sampai kebutuhan ini terpenuhi, kebutuhan lain akan menunjukkan angka yang kecil.

Gambar 2.1 Teori hierarki kebutuhan Maslow



Ketika suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan lain akan muncul yang berada di hierarki bawah. Jika kebutuhan fisik telah terpuaskan, *safety* atau keamanan merupakan kebutuhan yang kemudian muncul, kebutuhan ini pada dasarnya adalah kebutuhan untuk bebas dari ketakutan secara fisik maupun perampasan kebutuhan psikologis dasar. Dengan kata lain ini adalah kebutuhan untuk penjagaan diri.

Ketika kebutuhan fisik dan keamanan telah hampir terpuaskan, kebutuhan sosial atau afiliasi merupakan kebutuhan yang akan muncul, karena manusia merupakan makhluk sosial. Individu mempunyai kebutuhan untuk menjadi dan menerima bermacam kelompok, ketika kebutuhan sosial lebih dominan individu akan berusaha berhubungan dengan orang lain. Setelah individu mulai puas akan kebutuhan tersebut, mereka biasanya ingin lebih dari sebatas anggota dari kelompok mereka, mereka lalu merasa butuh akan penghargaan seperti penghargaan diri atau pengakuan dari orang lain. Kepuasan dari kebutuhan penghargaan diri ini dihasilkan oleh perasaan seperti kepercayaan diri, wibawa, kekuatan ataupun kontrol. Hal ini dimulai ketika individu merasa berguna dan mempunyai pengaruh di lingkungan.

Setelah kebutuhan akan penghargaan diri dirasa terpenuhi, kebutuhan aktualisasi akan muncul. Aktualisasi adalah kebutuhan untuk memaksimalkan potensi dirinya. Jadi aktualisasi adalah hasrat yang muncul ketika satu keahlian telah dikuasai. Individu memuaskan hal ini dengan cara yang berbeda sesuai dengan potensi dan keahliannya. Alur dari aktualisasi ini dapat berubah dengan cepat dalam lingkaran hidup sampai berakhir. Pemenuhan kebutuhan yang satu akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain. Setiap orang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang berbeda, adakalanya seseorang untuk mencapai kebutuhan aktualisasi diri harus melewati pemenuhan kebutuhan mulai dari fisik, dan terus merangkak pada aktualisasi diri.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai/karyawan didefinisikan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2007:13) sebagai akibat dari pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Kemudian, menurut Mathis (2006: 378) ada tiga indikator kinerja karyawan yaitu (1) mutu pekerjaan adalah mutu pekerjaan yang mengacu penyelesaian tugas dengan baik dan masuk sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, akurasi pekerjaan atau margin kesalahan untuk bekerja, dan melakukan tip-tip tertentu untuk meminimalkan terjadinya kesalahan kerja, (2) jumlah pekerjaan yang dihasilkan produksi dapat ditampilkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau aktivitas yang jumlahnya siklus selesai, dan (3) ketepatan waktu selesai tugas atau proyek yang diberikan dan bagaimana karyawan datang tepat waktu saat berangkat kerja, datang pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dan disiplin dalam jam kerja mereka.

Kamus Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa "Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan untuk bekerja". Definisi lain menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 2), "Kinerja atau dalam Bahasa Inggris adalah *performance*, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok organisasi yang sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang relevan secara hukum, tidak bertentangan dengan hukum dan sesuai dengan moral dan etika". Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94), "Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat pekerja, kemampuan dan penerimaan penjelasan pendelegasian tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja". Jika kinerja masing-masing individu atau karyawan baik, maka diharapkan demikian kinerja perusahaan juga akan bagus.

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Unsur kinerja pegawai seperti biasa meliputi kualitas hasil, ketepatan waktu, absensi, dan kemampuan bekerja sama. Levinson dalam Marwansyah (2010) menggambarkan kinerja sebagai pahala seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi kondisi kerja. Gibson (2000) menulis bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu (1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi; (2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja; (3) Faktor organisasi: bagan organisasi, desain kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan. Vroom (1964) menunjukkan bahwa *performance* adalah sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan

tugas pekerjaannya, biasanya disebut sebagai "*level of performance*". Seseorang yang memiliki kinerja tingkat tinggi disebut sebagai orang yang produktif atau orang yang berkinerja tinggi. Sebaliknya, seseorang yang tidak dapat mencapai standar disebut sebagai orang yang tidak produktif atau orang yang berperforma rendah. Gomes (2003) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas, kerjasama, ketergantungan, inisiatif, dan kualitas pribadi.

Menurut Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai macam faktor kinerja pegawai antara lain: 1. Jumlah dan komposisi kompensasi yang diberikan 2. Penempatan kerja yang sesuai 3. Pelatihan dan promosi 4. Rasa aman di masa depan (dengan pesangon dan sebagainya) 5. Hubungan dengan rekan kerja 6. Hubungan dengan pemimpin. Menurut A. Dale Timpe (1999: 247), menyatakan bahwa standar kerja merupakan: Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur. Menurut Wirawan (2009: 67) "Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua energi, pemikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktunya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi

karakteristiknya (Robbins, 2007), sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa kepuasan karyawan sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan karyawan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Kepuasan karyawan merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan “kepuasan karyawan adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2003;78), kepuasan karyawan adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Menurut Spector (1997), pentingnya mengeksplorasi kepuasan kerja dapat dijelaskan dalam dua sudut pandang (seperti dikutip dalam Yang dkk., 2011). Sudut pandang kemanusiaan percaya bahwa orang berhak untuk

diperlakukan dengan adil dan dihargai, sedangkan kepuasan kerja adalah cerminan dari perlakuan yang baik. Yang lain adalah *utilitarian* yang meletakkan kepercayaan mereka pada keberadaan hubungan positif antara kepuasan kerja dan fungsi organisasi. Pada kasus ini, kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku positif pegawai seperti komitmen untuk organisasi. Diharapkan juga kepuasan kerja itu secara bersamaan dapat meminimalkan perilaku negatif mereka seperti pengkhianatan dan ketidakhadiran yang kemudian diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kepuasan kerja menurut definisi dapat dianggap sebagai respon emosional yang dihasilkan dari apa yang dirasakan karyawan tentang pemenuhan kebutuhan mereka dibandingkan dengan apa yang ditawarkan organisasi (Locke, 1968). Robert Hoppock (1935) sebagai ilmuwan paling awal yang mendefinisikan konsep mencatat bahwa kepuasan kerja adalah kombinasi antara kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang percaya mereka puas dengan pekerjaan itu.

Yang dkk. (2011) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana individu di dalam organisasi merasakan tentang pekerjaannya. Mereka menambahkan dengan alasan itulah mengapa manajer publik harus lebih menaruh perhatian pada kepuasan kerja karena itu bisa mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Namun hubungan antara kepuasan dan kinerja telah menimbulkan kontroversi di antara para ilmuwan sendiri. Greene dkk. (1985) menyatakan bahwa kepuasan itu bukan mengarah pada kinerja yang lebih baik, bahkan sebaliknya.

Byars dan Rue (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum karyawan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan terutama tergantung pada cara sistem imbalan organisasi berfungsi. Organisasi harus

mempertimbangkan sistem yang tepat untuk mendistribusikan kompensasi ekstrinsik karena hal itu mempengaruhi penghargaan dan kepuasan intrinsik pekerja. Menurut Byars dan Rue (2006. p.246), “lima elemen utama kepuasan kerja” adalah: (1) Sikap terhadap kelompok kerja; (2) Kondisi kerja umum; (3) Sikap terhadap perusahaan; (4) Manfaat moneter; dan (5) Sikap terhadap manajemen.

Luthans (2006) mengatakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Lebih lanjut Luthans (2006) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, observasi, kerja tim, dan rekan kerja. Menurut Robbins dan Timothy (2008), ada lima faktor yang membuat seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut adalah pekerjaan yang menantang mental, imbalan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, kolega yang suportif, dan kepribadian-pekerjaan yang sesuai. Mathis dan Jackson (2006) menulis “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang”. Dimensi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerjasama baik dengan teman, dan juga kesempatan untuk berkembang.

Brayfield dkk. (dalam Panggabean, 2004) memberikan definisi kepuasan kerja. Mereka berasumsi bahwa kepuasan kerja dapat diharapkan dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Moorese (dalam Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh. Yang paling tidak puas adalah mereka yang memiliki keinginan paling besar, tetapi mendapatkan sedikit. Sedangkan yang paling puas adalah orang yang ingin

banyak dan mendapatkannya. Rivai (2006) mendefinisikan kepuasan sebagai evaluasi untuk menggambarkan perasaan seseorang senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan menurut Hariandja (dalam Salam, 2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: (1) gaji, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) rekan kerja, (4) atasan dan (5) promosi dan lingkungan kerja.

Smith, dkk. (dalam Sani dan Maharani, 2013) menyebutkan indikator kepuasan antara lainnya adalah: (1) Pembayaran, jumlah yang diterima dan kondisi pembayaran yang dianggap; (2) Pekerjaan, sejauh mana penugasan dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar menerima tanggung jawab; (3) Kesempatan Promosi, kesempatan pindah meneruskan; (4) Supervisor: kemampuan supervisor untuk menunjukkan minat dan perhatian kepada karyawan; dan (5) Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja ramah, kompeten dan suportif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu Intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik tersebut berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Faktor ekstrinsik berasal dari karyawan luar, termasuk kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lain sebagainya. Kepuasan kerja dapat mengacu pada kompensasi yang diberikan oleh pemberi kerja, termasuk gaji atau manfaat dan fasilitas kerja lainnya untuk kesejahteraannya. Kesejahteraan tidak boleh diabaikan manajer. Pendapatan pegawai merupakan salah satu faktor penentu produktivitas pegawai (Salam, 2014). Terkait determinan kepuasan kerja, beberapa peneliti (Glison dan Durick, Rousseau dalam Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa hal ini dapat dikelompokkan menjadi

tiga kelompok: karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan karakteristik individu.

Selanjutnya, Greene dkk. (1985) berpendapat bahwa orang mengekspresikan kepuasan terkait dengan kompensasi yang mereka terima, mereka yang gajarnya bergantung pada kinerja mereka akan termotivasi untuk berkinerja. Kepuasan karyawan jelas penting untuk efektivitas organisasi. Salah satu kriteria umum dan digunakan oleh peneliti untuk menguji efektivitas organisasi adalah kepuasan kerja. Studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang puas menikmati aktivitas kerja mereka, mempelajari tugas dan pekerjaan baru lebih mudah, dan lebih kecil kemungkinannya untuk mengajukan keluhan daripada karyawan yang tidak puas (Greene dkk., 1985).

Dalam kaitannya dengan motivasi orang terhadap pekerjaannya, Herzberg (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah efek dari keberadaan motivasi intrinsik, sedangkan ketidakpuasan kerja bergantung pada keberadaan faktor ekstrinsik. Pertanyaan muncul dari penjelasan Herzberg mengenai imbalan dari pekerjaan yang dimiliki orang. Imbalan semacam ini akan bervariasi di pikiran orang karena beberapa orang mungkin lebih memilih mendapat kompensasi lebih tinggi bukannya lingkungan kerja, keamanan, peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan. Sebaliknya, beberapa orang mungkin lebih suka sebaliknya. Pertanyaan di atas memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, dan kemampuan untuk memotivasi karyawan sedemikian rupa sehingga mereka memberikan kinerja terbaiknya adalah pengetahuan yang setiap manajer di dalam organisasi harus miliki (Baah & Amoako, 2011).

Terlepas dari kenyataan mereka mungkin memiliki karakteristik sumber daya manusia yang sama, sektor publik memiliki beberapa fitur unik seperti konteks kerja dan karakteristik pekerjaan dibandingkan dengan sektor swasta.

Meskipun itu bukan faktor tunggal menentukan kepuasan kerja, penghargaan intrinsik yang diwakili dalam kebutuhan untuk melayani bangsa atau komunitasnya (kebutuhan altruistik) telah dianggap sebagai hal yang signifikan berpengaruh bagi karyawan untuk bekerja di organisasi publik (Halepota, 2008).

Selain itu, Georgellis dkk. (2010. p.1) berpendapat “merekrut individu yang secara intrinsik termotivasi atau bekerja menuju pencapaian kompensasi intrinsik, kemungkinan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengatasi masalah insentif di sektor publik”. Karyawan yang secara intrinsik termotivasi cenderung memberikan komitmen organisasi yang tinggi dan banyak lagi produktif yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi (Crewson, 1997). Konteks yang sama juga berlaku untuk karyawan sektor publik yang memiliki motivasi intrinsik dengan level lebih tinggi dibandingkan dengan sektor swasta. Mereka akan memiliki tingkat kepuasan kerja intrinsik yang lebih baik dan berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja (Dilulio, 1994).

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan karyawan, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan karyawan secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan karyawan (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Dengan demikian, dapat disimpulkan pengertian kepuasan karyawan adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Discrepancy Theory oleh Porter pada tahun 1961 (dalam Gibson 1996) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perbedaan atau rasio antara ekspektasi karyawan dengan realitas, karyawan akan merasa puas bila sebenarnya kondisinya sesuai dengan yang diharapkan, demikian pula bila kondisi sebenarnya sudah sesuai apa yang mereka harapkan, karyawan merasa lebih puas. Begitu pula sebaliknya, jika kondisi mereka jauh dari apa diharapkan, para karyawan akan merasa sangat kecewa. Teori Ekuitas, oleh Adam 1963 (dalam Gibson, 1996) mengatakan bahwa karyawan atau individu akan merasakan kepuasan atas aspek-aspek khusus dalam pekerjaannya, misalnya *reward/gaji*, rekan kerja, dan supervisi. Oleh karena itu, semakin tinggi *reward/gaji* yang mereka terima, semakin tinggi ekspektasinya, menikmati bekerja dengan rekan kerja, pengawas membantu meningkatkan kualitas bekerja, karyawan semakin merasakan kepuasan, dan begitu pula sebaliknya, jika karyawan merasa mendapat *reward/gaji* yang mereka dapatkan tidak sesuai

harapan, mereka tidak menikmati bekerja dengan rekan kerja mereka, pengawas tidak meningkatkan kualitas kerja, karyawan akan kurang/tidak puas.

2.1.4 Kompensasi

Menurut Derlin dan Schneider (1994), Miller (1985), Solly dan Hohenshil (1986), kompensasi telah dianggap sebagai faktor utama dalam studi kepuasan kerja oleh para ilmuwan dalam studi interdisiplin (sebagaimana dikutip dalam Waskiewicz, 1999). Meskipun mereka secara bergantian menggunakan istilah yang berbeda antara hadiah dan kompensasi, pada dasarnya kedua istilah memiliki makna yang sama. Hadiah adalah representasi apa yang diinginkan individu ketika dia terlibat dalam suatu kegiatan atau pekerjaan (Waskiewicz, 1999). Penelitian Clifford (1985) mengungkapkan bahwa penghargaan itu berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan profesionalisme. Dia mendukung gagasan itu di mana kepuasan kerja para profesional dapat diturunkan dari apa yang mereka rasakan tentang pekerjaan mereka, atau dengan kata lain, kepuasan kerja dipengaruhi oleh imbalan kerja. Dia lebih lanjut menyimpulkan bahwa sebenarnya ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan pekerjaan yang secara intrinsik memberi penghargaan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka (Handoko (2014:155). Menurut Simamora (2006:443), kompensasi dapat dibagi menjadi dua bentuk kompensasi, yaitu Finansial dan Non Finansial dimana kompensasi finansial memiliki bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung biasanya terbatas pada tunjangan langsung yang diterima karyawan secara bulanan atau mingguan untuk layanan mereka sebagai karyawan dari organisasi tertentu. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri dari tunjangan karyawan berupa

kompensasi non upah yang diberikan kepada karyawan selain gaji pokok. Sedangkan kompensasi Non finansial terdiri dari kepuasan yang orang terima dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik tempat orang itu bekerja.

Kompensasi Finansial

Menurut Bangun (2012:255), "Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan". Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1) Kompensasi finansial langsung.

Menurut Bangun (2012:255), "Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif)". Berikut ini merupakan macam-macam kompensasi finansial langsung:

a. Upah dan/atau gaji

Menurut Martoyo (2007:119), "Upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat finansial dan merupakan yang utama dari bentuk-bentuk kompensasi yang ada, bagi karyawan". Sedangkan menurut Malthis, L.R (2006:420), "Gaji adalah imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja".

b. Bonus

Bonus pada dasarnya merupakan pendapatan tambahan yang didapatkan oleh karyawan di luar gaji pokoknya. Menurut Simamora (2006:509), "Bonus merupakan tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan organisasi". Pada umumnya, pemberian bonus ini didasarkan

pada produktivitas, jumlah keuntungan perusahaan, tingkat kehadiran, prestasi kerja, dan efektifitas biaya.

c. Insentif

Menurut Simamora (2006:445), “Insentif merupakan tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektifitas biaya”.

2) Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk didalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini juga disebut sebagai tunjangan. Kompensasi finansial diberikan oleh perusahaan sebagai pelengkap dari kompensasi finansial langsung.

Malthis (2006:419), menjelaskan bahwa “Kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pensiun”. Seperti halnya yang dijelaskan Simamora (2006:443), “Kompensasi finansial tidak langsung terdiri program perlindungan seperti program asuransi, bayaran diluar jam kerja seperti cuti dan hari libur, serta pemberian fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir”.

Kompensasi Non Finansial

Selain kompensasi dalam bentuk finansial, ada juga kompensasi dalam bentuk non finansial. Menurut Simamora (2006:444), kompensasi non finansial

terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang itu bekerja. Menurut Riva'i (2004:360), kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang.

Menurut Simamora (2006:443), kompensasi non finansial dapat dilihat dari:

- 1) Pekerjaan, dapat berupa:
 - a. Tugas yang menarik
 - b. Tantangan bekerja
 - c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 - d. Kesempatan mendapatkan pengakuan
 - e. Tujuan yang ingin dicapai
- 2) Lingkungan kerja, dapat berupa:
 - a. Kebijakan yang sehat
 - b. Supervisi yang kompeten
 - c. Lingkungan kerja yang nyaman
 - d. Kerabat kerja yang menyenangkan

Kompensasi mencakup dua jenis aspek: intrinsik dan sifat ekstrinsik. Kombinasi antara kompensasi ekstrinsik dan intrinsik menggambarkan sistem kompensasi total organisasi. Penghargaan intrinsik menurut definisi dihasilkan dari konten atau keterlibatan pekerjaan itu sendiri (Herzberg, 1987), termasuk tugas yang menantang dan menarik, variasi dan otonomi dalam penugasan kerja, umpan balik konstruktif, dan perasaan prestisius yang dikaitkan dengan pencapaian tugas. Ini berhubungan dengan perasaan internal individu (Byars & Rue, 2006). Shields (2007) juga mencatat bahwa faktor intrinsik adalah motivator kerja yang paling kuat.

Nigro (2007. p.74) mencatat “kompensasi intrinsik berkorelasi dengan imbalan psikologis yang berasal dari melakukan pekerjaan itu sendiri”. Secara intrinsik karyawan termotivasi terjadi ketika mereka bekerja dan menyelesaikan tugas mereka berdasarkan pada tujuan pribadi, atau solidaritas dengan rekan kerja (Nigro, 2007). Dia menambahkan, derajat keterlibatan seseorang dalam pekerjaan tertentu bergantung pada pekerjaan itu sendiri dalam hal bagaimana hal itu menarik, menantang, dan bermakna secara pribadi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Vasu, Stewart, dan Garson (1990), tugas-tugas yang menarik dan beragam, yaitu tingkat otonomi dan pengaruh dari orang lain dalam pencapaian, dan arahan mandiri adalah faktor intrinsik penting lainnya bagi karyawan (seperti dikutip dalam Nigro, 2007).

Martocchio (2009) mendefinisikan bahwa hadiah ekstrinsik berasal dari faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan secara eksternal dari konteks pekerjaan. Kompensasi ekstrinsik melibatkan moneter/finansial dan imbalan nonmoneter/nonfinansial. Contoh umum kompensasi moneter adalah upah atau gaji sementara contoh kompensasi nonmoneter adalah program perlindungan, cuti dibayar, dan layanan yang diberikan kepada karyawan (Martocchio, 2009)

Herzberg (1987), Nelson (1994), O'Driscoll dan Randall (1999) mencatat bidang imbalan ekstrinsik lebih luas yang mencakup upah, tunjangan, keamanan kerja, promosi, kondisi kerja, dan lingkungan sosial. Mereka menambahkan contoh lain termasuk gaji kompetitif, kenaikan gaji, bonus prestasi, dan bentuk pembayaran tidak langsung lainnya seperti cuti liburan dan kompensasi (seperti dikutip dalam Mahaney & Lederer, 2006).

Shields (2007) berpendapat bahwa ketika mendefinisikan kompensasi, itu bisa dalam bentuk imbalan nyata/berwujud atau tidak berwujud yang disediakan

organisasi untuk karyawan sebagai pertukaran dari apa yang telah mereka lakukan atau kontribusi yang mereka berikan yang terkait dengan pemenuhan nilai atau kebutuhan tertentu yang karyawan miliki. Selanjutnya, berdasarkan definisi ini, kompensasi dapat dilihat tidak hanya terbatas pada imbalan finansial (yaitu, gaji, remunerasi, atau kompensasi) tetapi juga yang bersifat non finansial yang menguntungkan. Ini menyiratkan sistem manajemen kompensasi itu melibatkan aspek luas dan komprehensif dari sumber daya manusia yang didefinisikan oleh para ilmuwan sebagai pendekatan hadiah total (Shields, 2007).

Orang-orang mungkin memberikan reaksi yang berbeda ketika menghadapi suatu situasi apakah akan lebih memilih kompensasi intrinsik atau ekstrinsik. Namun demikian, indikasi telah menyarankan bahwa kepuasan kerja menjadi lebih tinggi bagi mereka yang secara intrinsik termotivasi bukannya yang ekstrinsik (Nigro, 2007).

Untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kepuasan pekerjaan, salah satunya dengan memberikan kompensasi. Dessler (2009) mengatakan bahwa kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan, dan itu berasal dari pekerjaan mereka. Mondy (2008) mengatakan kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan kepada pekerja sebagai imbalan atas layanan mereka. Sastrohadiwiryo (2005) mengatakan bahwa kompensasi adalah kompensasi layanan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada pekerja karena karyawan telah berkontribusi energi dan pikiran untuk peningkatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara Rivai dan Sagala (2009) mengatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan kompensasi itu dapat diberikan dalam bentuk finansial atau non finansial, pandangan yang mengarah pada

bentuk finansial kompensasi lebih berarti bagi seseorang tidak selalu benar karena sebenarnya kompensasi berbentuk non finansial juga dibutuhkan oleh seseorang, misalnya, perhatian dari para pemimpin, memberikan kepercayaan kepada bawahan. Dari beberapa definisi di atas, bisa disimpulkan bahwa kompensasi adalah remunerasi yang disediakan oleh perusahaan kepada karyawan karena mereka telah menyumbangkan tenaga dan pikiran mereka untuk keuntungan perusahaan.

Terkait dengan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan, umumnya, bentuk kompensasi dibagi menjadi tiga, yaitu: 1) bentuk materi, 2) sosial, dan 3) aktivitas. Kompensasi berupa material tidak hanya berupa uang dan remunerasi, tetapi semua bentuk penguat fisik lainnya seperti tempat parkir dan kantor yang nyaman serta fasilitas komunikasi yang memadai. Sementara kompensasi sosial sangat erat kaitannya dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain, misalnya pada saat tertentu ada “kumpul keluarga”, rekreasi, dan kelompok diskusi untuk memecahkan masalah. Baru-baru ini, kompensasi dalam bentuk kegiatan merupakan kegiatan kompensasi yang dapat mengimbangi aktivitas pekerjaan yang tidak populer. Ketiga bentuk kompensasi dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, keamanan, personal pengembangan dan komitmen terhadap organisasi.

Pemberian kompensasi harus mempertimbangkan asas keadilan, artinya ukuran kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus masuk sesuai dengan beban kerja yang dimiliki karyawan selesai. Jika prinsip keadilan tidak tercapai maka kompensasi akan menyebabkan gesekan di antara pekerja dan akhirnya mengarah pada hal yang bertentangan dengan tujuan menyediakan kompensasi itu sendiri. Terkait masalah keadilan dalam memberikan kompensasi, Strauss dan Sayles (1990) mengatakan bahwa ketimpangan dalam

pemberian kompensasi dalam bentuk upah dan gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada gilirannya dapat menyebabkan perselisihan dan moral yang rendah karyawan itu sendiri. Dari hasil penelitian mengenai kompensasi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat digunakan untuk mengukur beberapa ukuran, seperti penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik dalam bentuk penukaran uang (gaji/upah dan keuntungan), penghargaan interpersonal, pengakuan, promosi (Opsahl dan Dunnette, 1966 di Owen,1991), sedangkan penghargaan ekstrinsik seperti rasa penyelesaian, pencapaian, otonomi, dan pertumbuhan (David, 1981 dalam Owen 1991).

2.1.5 Tekanan Pekerjaan

Tekanan pekerjaan merupakan hasil atau respon terhadap rangsangan tertentu dalam lingkungan. Saat ini, tekanan pekerjaan semakin meningkat jelas dan mengarah pada moral karyawan yang rendah. Penyebabnya karena tekanan pekerjaan dapat dikaitkan dengan perubahan teknologi, gaya hidup kompetitif dan berbagai faktor sosial lainnya. Tekanan pekerjaan adalah pedang bermata dua, bisa berdampak produktif dan kontra produktif. Tekanan pekerjaan bisa menjadi produktif jika membantu atau memotivasi orang untuk bekerja lebih banyak dan bekerja dengan baik. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi peluang dan mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Tekanan pekerjaan bisa menjadi kontra-produktif saat faktor eksternal menciptakan lebih banyak tekanan untuk bekerja tetapi tidak mengarah ke hasil konkret. Tekanan pekerjaan berlaku di setiap kehidupan karyawan sehari-hari dan itu memengaruhi kinerja pekerjaan mereka. Tekanan pekerjaan dapat terjadi karena beberapa faktor seperti terlalu banyak bekerja, beban kerja, gaji rendah,

kurangnya insentif, motivasi pada pekerjaan, pengakuan, dll. Mäki et al. (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “Stres kerja dan serangan migrain baru pada populasi karyawan wanita” menganalisis hasil stres pada masalah kesehatan. Mereka mengemukakan bahwa karyawan wanita mengalami hal migrain baru sebagai akibat lebih banyak stres di tempat kerja. Tekanan tersebut tergabung dalam model ketegangan pekerjaan dan model ketidakseimbangan imbalan usaha, dan ditemukan sekitar 19.469 karyawan wanita tanpa riwayat migrain sebelum dilakukan penelitian, mengalami migrain. Proporsi kasus migrain baru dikaitkan dengan ketidakseimbangan usaha tinggi dan penghargaan. Faktor tekanan pekerjaan utama yang mempengaruhi kinerja pekerjaan adalah: Beban Kerja; Keamanan pekerjaan; Otonomi; Konflik peran; Shift kerja; Gaji rendah; Perubahan teknologi; Semangat rendah; Kurangnya pengakuan.

Ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di sini, tiga faktor utama yang dipertimbangkan adalah beban kerja, sistem penilaian kinerja dan keamanan kerja.

Beban kerja yang dapat menimbulkan stres terbagi menjadi dua (Susanto, 2011):

1. *Role overload*, terjadi ketika tuntutan-tuntutan melebihi kapasitas dari seorang manajer atau karyawan untuk memenuhi tuntutan tersebut secara memadai.
2. *Role underload*, yaitu di mana tuntutan-tuntutan pekerjaan yang dihadapi dibawah kapasitas yang dimiliki seorang karyawan.

Menurut Sitepu (2013) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah

daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi produktivitas dan efisiensi karyawan. Stres kerja disebabkan dengan beban kerja yang tinggi telah menjadi umum dalam skenario saat ini. Beban kerja bisa jadi akibat dari kendala tertentu seperti waktu, tekanan, kekurangan bantuan yang memadai dan tepat waktu, tidak memadainya sumber daya untuk menyelesaikan tugas, rekan kerja yang tidak efisien, peran konflik, dll. Efek dari beban kerja yang besar akan diterjemahkan ke tingkat kinerja yang lebih rendah dan pada gilirannya berkontribusi pada semangat kerja yang rendah dan pergantian karyawan yang tinggi dalam organisasi. Di masa lalu, banyak studi penelitian telah menganalisis perbedaan gender dalam memerangi stres sebagai hasil dari berbagai stresor organisasi. Misalnya, Dar, Akmal, Naseem, dan din Khan (2011) dalam studi mereka berjudul "Dampak stres terhadap kinerja karyawan di sektor bisnis Pakistan" menganalisis pengaruh stres terhadap kinerja pekerjaan. Data dikumpulkan dari 143 karyawan pada berbagai perusahaan multinasional, universitas, dan bank. Temuan menunjukkan bahwa stres kerja membawa efek subjektif seperti perasaan diremehkan dan viktimisasi/intimidasi di tempat kerja, peran/tugas yang tidak jelas, takut pengangguran, eksposur insiden traumatis di tempat kerja, dan ketidakstabilan ekonomi di antaranya populasi sasaran, mengakibatkan konsentrasi yang buruk, memblokir mental dan keterampilan pengambilan keputusan yang buruk. Hasilnya terungkap hubungan negatif antara stres kerja dan kinerja pekerjaan karyawan dan stres kerja mengurangi secara signifikan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya studi mengeksplorasi kinerja

pekerjaan karyawan dengan demografis variabel, sehingga karyawan laki-laki sangat stres dibandingkan rekan perempuan mereka. Demikian juga dengan Collins (2008) menyoroti bahwa strategi mengatasi perbedaan gender secara sehat atau tidak sehat dan pentingnya dukungan dalam berbagai bentuk dalam lingkungan kerja, sedangkan kelompok saling mendukung disertai dengan perbedaan individu yang terkait dengan kebaikan harga diri dan ketahanan pribadi.

Di dalam Bhanu dan Satish (2017), Usman Ali dkk. (2014) menjelaskan bahwa konflik peran dan beban kerja adalah alasan utama terjadinya stres pada karyawan dan dengan alasan itu menurunkan efisiensi karyawan. Selanjutnya, menurut Rose (2003) karyawan cenderung mengalami tingkat stres yang tinggi terkait waktu, bekerja lebih lama akan mengurangi dorongan karyawan untuk berkinerja lebih baik. Situasi global yang berubah dengan cepat meningkatkan tekanan pekerja untuk melakukan output maksimum dan meningkatkan daya saing. Untuk dapat bekerja lebih baik terhadap pekerjaan mereka, ada persyaratan bagi pekerja untuk melakukan banyak tugas di tempat kerja dan mengikuti perubahan teknologi (Cascio, 1995; Quick, 1997). Ivancevich & Donnelly (1975) mempelajari hubungan antara stres kecemasan dengan kepuasan dan kinerja karyawan, bahwa stres kecemasan yang lebih rendah meningkatkan kinerja karyawan. Jamal (1984) mempelajari sebuah asosiasi antara stres kerja dan kinerja antara manajer dan karyawan. Stres pekerjaan dapat dikatakan sebagai hasil dari individu karena lingkungan kerjanya dia merasa tidak aman. Menurut Lasky (1995) tuntutan berhubungan dengan keluarga dan keuangan dapat menjadi sumber utama stres yang dapat memperumit, atau bahkan memicu stres di tempat kerja. Russo & Vitaliano (1995) mengemukakan bahwa terjadinya stressor ditempat kerja baik segera

setelah periode stres kronis di rumah, atau bersamaan dengan stresor hidup utama lainnya, kemungkinan besar memiliki dampak yang nyata pada hasil.

Maheswari dan Tamizharasi (2019) telah melakukan penelitian terhadap tiga variabel stres kerja independen seperti beban kerja, keamanan pekerjaan dan tekanan waktu telah digunakan untuk memeriksa tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian menemukan bahwa di antara tiga faktor stres kerja, tekanan waktu secara signifikan berdampak pada kinerja sementara beban kerja karyawan dan keamanan kerja tidak berdampak signifikan terhadap pekerjaan karyawan kinerja.

Ada beberapa definisi tentang penilaian kinerja:

1. Sikula (1981): Penilaian adalah proses memperkirakan atau menilai nilai, keunggulan, kualitas atau status beberapa objek, orang, atau hal.

2. Sikula (1981): Penilaian karyawan adalah evaluasi sistematis terhadap prestasi kerja seorang pekerja dan potensi untuk dikembangkan.

3. Yoder (1980): Penilaian personel mengacu pada prosedur formal yang digunakan dalam organisasi kerja mengevaluasi kepribadian dan kontribusi serta potensi anggota kelompok.

4. Penilaian prestasi kerja adalah penilaian sistematis kepada karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lain dalam memahami pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau jabatannya (Tiffin, 1947).

5. Penilaian kinerja dihasilkan dari prestasi karyawan yang dicapai sesuai dengan tugasnya pada yang ditentukan periode (Bernadin dan Russell, 1993).

Sehubungan dengan keamanan pekerjaan, ada dua macam yaitu menyangkut *Job Security* dan *Job Safety*. Menurut Smithson dan Lewis (2002, p1-15) dalam Sri Murni (2018), *job insecurity* adalah kondisi psikologis karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi

lingkungan yang berubah-ubah. Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang bersifat kontrak atau sementara. Makin banyak jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity*. Definisi *job insecurity* juga sering menggabungkan konsep ketidakberdayaan untuk mengurangi rasa tidak aman, menurut Rogelberg (2007, p416).

Menurut Salmon dan Heery (2000) dalam Bryson dan Harvey (2002, p28) karyawan akan mengalami rasa tidak aman (*Job insecurity*) yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterima dari perusahaan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa *job insecurity* adalah suatu ketidakberdayaan untuk menjamin kesinambungan dari suatu pekerjaan atau komponen-komponennya pada saat keadaan pekerjaan itu terancam, dan menimbulkan rasa ketidakamanan pada para karyawan, atau rasa tidak aman yang dirasakan oleh karyawan. Sedangkan *job safety* menyangkut keamanan fisik seorang karyawan.

2.2 Tinjauan Empiris

Setiawan, E. (2013) meneliti hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja pemeriksa pajak di Direktorat Jenderal Pajak Indonesia (DJP). Analisis korelasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan berkorelasi positif dengan kompensasi intrinsik dan ekstrinsik. Namun,

kompensasi secara intrinsik relatif memiliki hubungan yang lebih kuat daripada kompensasi ekstrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa pemeriksa pajak lebih mementingkan konten atau keterlibatan pekerjaan itu sendiri daripada penghasilan yang mereka terima dari pekerjaannya.

Deeb, A., Alananzeh, O. A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2020) meneliti Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja dengan Kasus Staf Dapur Hotel di Yordania. Di dalam penelitiannya mereka menyelidiki pengaruh tekanan kerja, tugas dan tanggung jawab, peluang kemajuan karir, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja kerja staf dapur hotel. Kuesioner terstruktur digunakan untuk mengumpulkan informasi dari karyawan yang bekerja di hotel bintang lima di Yordania. Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari tekanan kerja dan peluang peningkatan karir terhadap prestasi kerja, sedangkan tugas dan tanggung jawab serta lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadapnya. Hasil uji-T dan ANOVA menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pengaruh prestasi kerja yang dapat dikaitkan dengan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pendapatan pribadi, status perkawinan, jabatan, dan pengalaman jabatan. Temuan studi ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan kerja terbaik yang dapat meningkatkan kinerja staf dan kepuasan tamu.

Subekti, A., & Setyadi, D. (2016) melakukan penelitian dengan menganalisis dan membuktikan pengaruh sistem kompensasi keuangan dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan. Jenis penelitian adalah penelitian eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 140 karyawan. Teknik pengambilan sampelnya adalah

jumlah penduduk berjenjang sebanding dengan jumlah penduduk di setiap strata. Data dianalisis dengan menggunakan pendekatan Smart Partial Least Square (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh pada kepuasan kerja. Kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sistem penilaian kinerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Kompensasi finansial tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja pegawai adalah lebih kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan daripada kompensasi finansial. Sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur dapat mengubah iklim kerja di perusahaan.

Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017) menjelaskan bahwa era globalisasi menuntut pegawai memiliki kebaikan kinerja dan hasil. Oleh karena itu banyak perusahaan yang menerapkan sistem kompensasi. Kompensasi yang efektif diharapkan menambah nilai kepuasan karyawan untuk merangsang karyawan untuk selalu bekerja lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi atas kepuasan karyawan dan kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan memediasi pengaruh kompensasi atas kinerja karyawan. Objek penelitiannya adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis dengan perangkat lunak SmartPLS versi 2.0M3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh

kompensasi terhadap kinerja karyawan. Bisa disimpulkan bahwa kompensasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia tergolong baik dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian oleh Mardiyanti, O. A., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2018) yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menguji pengaruh kompensasi dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel yang diintervensi dengan mengambil studi pada karyawan tetap PT Citra Perdana Kendedes. Jenis penelitiannya adalah penelitian eksplanatori pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 54 responden yang karyawan tetap PT Citra Perdana Kendedes di Malang. Teknik sampling yang dipilih dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, kompensasi finansial, kompensasi non-finansial, dan kepuasan kerja, dan juga kinerja karyawan di perusahaan telah dievaluasi dan disajikan. Kedua, kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga, kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Sudiardhita, K. I. dkk. (2018) juga telah melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di suatu bank Persero Tbk dengan menggunakan kuantitatif dan pendekatan teknis untuk analisis jalur (*Path Analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan non

manajerial di 24 kantor cabang di wilayah kerja Wilayah Kantor I meliputi Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Banten sebanyak 2.547 orang, dengan sampel penelitian ini sebanyak 346 responden dengan metode penelitian eksplorasi yang mana bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pekerjaan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Taba, MI (2010) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem imbalan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil yang diperoleh adalah pengaruh langsung dan positif sistem imbalan terhadap prestasi kerja tidak signifikan. Hubungan tersebut justru bersifat tidak langsung dan positif. Pengaruh sistem imbalan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Imbalan ekstrinsik dan intrinsik memberikan pengaruh yang bersifat langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Amelia, R. (2013) melakukan penelitian pada karyawan tetap Bank Mandiri Cabang Padang. Hasilnya Tekanan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.