

# **TESIS**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN KUALITAS KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA  
PT. LINTAS ANTAR NUSA MAKASSAR**

***THE EFFECTS OF COMPENSATION AND WORK QUALITY ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING  
VARIABLE AT PT. LINTAS ANTAR NUSA MAKASSAR***

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD ZAKI FAUZI RAHMAN RAHIM**

**A022202001**



kepada

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## TESIS

### PENGARUH KOMPENSASI DAN KUALITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. LINTAS ANTAR NUSA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD ZAKI FAUZI RAHMAN RAHIM**

**A022202001**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
tanggal **10 JUNI 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui  
Komisi Penasehat

Ketua



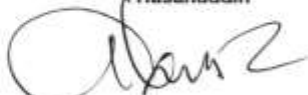
Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg, C.MP  
NIP. 197412062000121001

Anggota



Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si  
NIP. 197205251997022001

Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas  
Hasanuddin



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg, C.MP  
NIP. 197412062000121001



Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si  
NIP 196402051988101001

#### PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Zaki Fauzi Rahman Rahim

NIM : A022202001

Program Studi : Magister Sains Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : **Pengaruh Kompensasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.**

Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 13 Juni 2022

Yang menyatakan,



METERA TEMPORAL  
10.000  
ESDF5AJX74948503

Muhammad Zaki Fauzi Rahman Rahim

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen (M.S.M.) pada Program Studi Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg, C.MP dan Dr. Wardhani Hakim, S.E., M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Dr. A.Muh.Subhan Saiby, S.T, M.T. sebagai pimpinan PT. Lintas Antar Nusa Makassar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada seluruh pegawai PT. Lintas Antar Nusa Makassar yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada ayah Dr. Fauzi R.Rahim, S.E., M.Si, CFP, AEPP dan ibu Ika Tjandrasari, S.E. beserta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari Allah SWT. atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempumakan tesis ini.

Makassar, 13 Juni 2022

Peneliti

## ABSTRAK

**MUHAMMAD ZAKI FAUZI RAHMAN RAHIM.** *Pengaruh Kompensasi dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Lintas Antar Nusa Makassar (dibimbing oleh Abdul Razak Munir dan Wardhani Hakim).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi dan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Lintas Antar Nusa Makassar.

Populasi penelitian ini adalah pegawai PT Lintas Antar Nusa Makassar berjumlah 100 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel jenuh, yaitu semua populasi menjadi sampel. Penelitian dilaksanakan di PT Lintas Antar Nusa Makassar yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor produk perikanan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey pada 100 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dengan indikator gaji, tunjangan, imbalan social, dan imbalan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kualitas kerja dengan indikator kuantitas kerja, ketepatan kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap pegawai, dan kehadiran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai meliputi indikator kondisi kerja, keamanan kerja, komunikasi, pengawasan, dan rekan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai apabila dimoderasi oleh kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai apabila dimoderasi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain kompensasi dengan indikator gaji tunjangan, imbalan sosial dan imbalan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja pegawai.

Kata kunci: Kompensasi, Kualitas Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja



11/05/2022

## ABSTRACT

**MUHAMMAD ZAKI FAUZI RAHMAN RAHIM.** *The Effect of Compensation and Work Quality on Employees' Performance with Job as an Intervening Variable at PT. Lintas Antar Nusa Makassar* (supervised by Abdul Razak Munir and Wardhani Hakim)

This study aims to analyze the effect of compensation and work quality on employees' performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Lintas Antar Nusa Makassar.

The population of this study was employees of PT. Lintas Antar Nusa Makassar consisting of 100 people. The sample was determined using saturated sampling technique in that all populations were taken as the samples. The research was conducted at PT. Lintas Antar Nusa Makassar, i. e. a company engaged in the export of fishery products. The data were collected using a survey method on 100 respondents.

The results show that compensation with indicators on salary, benefits, social benefits, and career rewards have a significant effect on employees' job satisfaction. Work quality with indicators of work quantity, work accuracy, reliability, initiative, crafts, employees' attitude, and attendance have a significant effect on employees' job satisfaction. Employees' job satisfaction including indicators of working condition, job security, communication, supervision, and co-workers have a significant and positive effect on employees' performance. Work quality has a significant effect on employees' performance. Compensation has a significant effect on employees' performance if moderated by job satisfaction, and compensation has a significant effect on employees' performance if moderated by job satisfaction. On the other hand, compensation with the indicators of salary, benefits, social benefits, and career rewards has no significant effect on employees' work performance.

**Keywords:** Compensation, Work Quality, Employees' Performance, Job Satisfaction



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	ii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	8
1.3    Tujuan Penelitian.....	9
1.4    Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1    Manfaat Praktis .....	10
1.4.2    Manfaat Teoritis .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1    Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2    Kompensasi.....	12
2.2.1    Pengertian Kompensasi.....	12
2.2.2    Jenis- Jenis Kompensasi .....	13
2.3    Kompensasi Finansial .....	16
2.3.1    Pengertian Kompensasi Finansial .....	16
2.3.2    Indikator Kompensasi Finansial.....	16
2.4    Kompensasi Non-Finansial .....	17
2.4.1    Pengertian Kompensasi Non-Finansial .....	17
2.4.2    Indikator Kompensasi Non-Finansial.....	17
2.5    Kualitas Kerja .....	18
2.5.1    Pengertian Kualitas Kerja .....	18
2.5.2    Indikator Kualitas Kerja .....	18
2.6    Kinerja.....	19
2.6.1    Pengertian Kinerja.....	19
2.6.2    Fungsi Standar Kinerja .....	20
2.6.3    Kriteria Kinerja Pegawai.....	21
2.6.4    Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	22
2.6.5    Penilaian Kinerja .....	24
2.6.6    Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	25
2.6.7    Indikator Kinerja .....	27
2.7    Kepuasan Kerja .....	29
2.7.1    Pengertian Kepuasan Kerja.....	29

2.7.2	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	30
2.7.3	Pengaruh Kepuasan Kerja.....	31
2.7.4	Karakteristik Kepuasan Kerja .....	32
2.7.5	Indikator Kepuasan Kerja.....	34
2.8	Tinjauan Empiris.....	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....		39
3.1	Kerangka Konsep.....	39
3.2	Hipotesis Penelitian.....	40
BAB IV METODE PENELITIAN.....		42
4.1	Rancangan Penelitian .....	42
4.2	Tempat dan Waktu .....	42
4.3	Populasi dan Sampel .....	43
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	43
4.4.1	Jenis Data .....	43
4.4.2	Sumber Data .....	43
4.5	Metode Pengumpulan Data .....	44
4.6	Definisi Operasional Variabel.....	44
4.7	Teknik Analisis Data.....	46
4.7.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	46
4.7.2	Uji Instrumen .....	48
4.7.3	Analisis Jalur (Path Analysis) .....	49
4.7.4	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Total.....	50
4.8	Uji Hipotesis.....	50
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....		51
5.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	51
5.1.1	Letak Geografis PT. Lintas Antar Nusa Makassar .....	51
5.1.2	Visi, Misi dan Motto PT. Lintas Antar Nusa Makassar .....	51
5.1.3	Struktur Organisasi PT. Lintas Antar Nusa Makassar.....	52
5.2	Deskripsi Responden .....	52
5.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
5.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	53
5.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
5.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia Bekerja .....	54
5.3	Statistik Deskriptif .....	55
5.4	Hasil Uji Instrumen .....	57
5.5.1	Hasil Uji Validitas .....	57
5.5.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	58
5.6	Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	59
5.7	Nilai <i>R-Square</i> Total .....	61
5.8	Hasil Uji Hipotesis.....	62
5.9	Pembahasan .....	63



5.9.1	Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z) .....	63
5.9.2	Pengaruh Kualitas Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	63
5.9.3	Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	64
5.9.4	Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	64
5.9.5	Pengaruh Kualitas Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	65
5.9.6	Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja (Y) Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Z) .....	65
5.9.7	Pengaruh Kualitas Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y) Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Z) .....	66
BAB VI PENUTUP .....		67
6.1	Kesimpulan .....	67
6.2	Saran .....	68
6.3	Implikasi Penelitian.....	68
DAFTAR PUSTAKA .....		70

## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	53
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	54
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Bekerja .....	54
Tabel 5.5 Statistik Deskriptif .....	55
Tabel 5.6 Hasil Uji Validitas .....	57
Tabel 5.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	58
Tabel 5.8 Hasil Uji Path Coefficients .....	59
Tabel 5.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	61

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan global, keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran strategis. Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan suatu organisasi. Sadar akan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan, maka suatu perusahaan harus memberikan perhatian khusus dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar aset perusahaan dan menjadikan mitra dalam berusaha.

Perusahaan harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan oleh sumber daya manusia karena setiap pegawai berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atas jasa yang diberikan, sehingga pegawai lebih termotivasi dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pekerja. Hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pegawai sangat diperlukan dalam rangka mendorong semangat kerja pegawai. perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai atas prestasi kerja yang telah diberikan pegawai terhadap perusahaan, sedangkan pegawai memberikan *kualitas kerja* yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Indonesia sebagai negara kepulauan, memiliki potensi sumber daya ikan yang sangat besar dengan tingkat keanekaragaman hayati yang sangat tinggi. Kontribusi Produk Domestik Bruto perikanan Indonesia tidak dapat dipisahkan

dari keberadaan perkembangan perikanan tangkap. Berdasarkan Undang-Undang No.

45 tahun 2009 pasal 1, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan perikanan adalah semua jenis kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan pengelolaan dan juga pemanfaatan sumber daya ikan serta lingkungannya. Jenis kegiatan yang terdapat di perikanan berupa praproduksi, produksi, pengelolaan hingga pemasaran/distribusi yang dilakukan dalam suatu sistem bisnis perikanan. Menurut Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) (2020), mengemukakan bahwa potensi perikanan dan kelautan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia memerlukan perhatian ekstra dalam tujuannya untuk menggali secara optimal yang di tunjang dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas, dengan demikian peningkatan perekonomian baik secara lokal maupun nasional akan mampu menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Dampak dari adanya peningkatan hasil potensi perikanan dan kelautan yang dikelola dengan baik, bertanggung jawab dan berkelanjutan akan mendukung terciptanya industrialisasi perikanan di Indonesia. Potensi pada sumber daya manusia dan sumber daya perikanan yang layak untuk diberdayakan atau ditingkatkan kinerjanya guna menunjang pencapaian target industrialisasi perikanan.

Secara teori banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Cumming dan Worley (2018) terdapat lima elemen penting dalam penilaian kinerja, yaitu tujuan penilaian, penilai, peran pegawai yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kerja lebih menekankan keterlibatan pada proses penilaian yang berlangsung. Pada pendekatan ini kinerja seseorang pegawai akan dinilai oleh atasan, rekan kerja,

orang lain, dan oleh diri sendiri. Menurut Campbell dan Garfinkel (2019) pengelolaan kinerja membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu dan kelompok kerja, sehingga diperlukan peningkatan efektivitas penilaian kinerja dengan melibatkan diri sendiri dan manajer senior dalam proses penilaian, integrasi tujuan penilaian dengan tujuan perusahaan, mengembangkan training bagi appraiser dan *appraisee*, mengukur kinerja dan menekankan *feedback* dan *coaching*. Sedangkan menurut Ken dan Blanchard (2017), pimpinan harus memperhatikan berbagai kondisi dalam pengelolaan kinerja. Dalam mengambil keputusan eksekutif harus terbuka dengan informasi, mengarahkan kreativitas pegawai, melaksanakan tindakan secara efisien dan melepaskan pegawai yang bermoral rendah. Keberhasilan perusahaan dalam pengelolaan kinerja berkaitan dengan efektivitas sistem penilaian kinerja.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada suatu organisasi. Kebijakan kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi pegawai dalam suatu organisasi. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kinerja yang disumbangkan kepada suatu organisasi.

Kompensasi merupakan suatu apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai sebagai bentuk balas jasa karena telah berkontribusi untuk memajukan perusahaan. Sedangkan menurut Dessler (2017) menemukan kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjakannya pegawai. Apabila

kompensasi diberikan secara tepat, maka pegawai akan termotivasi untuk memaksimalkan kerja mereka demi pencapaian target perusahaan. Namun jika pegawai merasa kompensasi yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan hasil kerja keras mereka, maka kualitas kerja mereka terhadap perusahaan akan turun secara drastis. Untuk itu pemberian kompensasi dalam perusahaan perlu diperhatikan karena dapat meningkatkan secara maksimal kualitas kerja dan kepuasan pegawai yang bertujuan untuk memajukan perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Mondy dan Noe (2019) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*non-financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Menurut Dessler (2018), kualitas kerja merupakan indikator hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu indikator manusia berkualitas adalah mempunyai prestasi kerja tinggi. Prestasi kerja ini sangat diperlukan oleh berbagai lembaga-lembaga pemerintahan maupun swasta. Pegawai atau pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi akan selalu sadar secara penuh mengenai tanggung jawabnya masing-masing dan berusaha melaksanakan segala tugas yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mempunyai kualitas kerja yang tinggi maka hanya akan memberikan dampak negatif bagi pegawai itu sendiri maupun lembaga tempat ia bekerja. Untuk itu peningkatan kualitas kerja seorang pegawai sangat perlu dilakukan baik secara individu maupun secara kelompok sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Naray (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Arcende menyimpulkan bahwa semua variabel independen (kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan komitmen organisasi) berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai PT. Arcende. Pemberian kompensasi bagi pegawai harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta selalu memperhatikan standard dan biaya hidup minimal. Tanpa mengesampingkan asas adil layak dan wajar, agar kompensasi yang diberikan kepada masing-masing pegawai sesuai dengan prestasi kerjanya. Di sisi lain, menurut Ikhsan et al. (2019), kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2019) manajemen perusahaan harus mengetahui kualitas kerja bawahannya agar ia dapat mengambil keputusan yang tepat menyangkut pegawainya. Perusahaan perlu memahami adanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja untuk dapat membantu meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Faktor-faktor tersebut perlu dikaji mengapa ada pegawai yang rajin sementara disisi lain ada pegawai yang malas dan kurang bersemangat. Pemimpin perlu mengetahui kualitas kerja pegawainya agar ia dapat memperlakukan pegawainya secara adil dalam hal seperti promosi, gaji/upah, bonus dan sebagainya. Dengan memahami kualitas kerja bawahannya, pemimpin dapat memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya, dan memotivasi pegawainya sehingga kualitas kerjanya dapat ditingkatkan. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kualitas kerja, salah satunya melalui pemberian dorongan atau motivasi. Kinerja yang baik dari pegawai tidak akan muncul dengan mudah, kinerja pegawai akan muncul apabila pegawai tersebut merasakan kenyamanan dalam suatu organisasi dan juga diiringi dengan penerapan budaya organisasi yang baik dari perusahaan.

Permasalahan yang terjadi pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar bahwa saat sekarang ini kinerja pegawai dinilai sangat penting demi menunjang eksistensi perusahaan di mata publik. Berikut tabel rekapitulasi hasil penilaian kinerja pegawai PT. Lintas Antar Nusa Makassar:



Tabel 1.1 Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai PT. Lintas Antar Nusa Makassar Periode 2019-2021

Predikat Penilaian	Jumlah Pegawai Yang Dinilai		
	2019	2020	2021
Sangat Rendah	33	21	19
Kurang	28	17	25
Cukup	29	18	19
Baik	31	14	21
Sangat Baik	27	9	16
Jumlah Pegawai	148	79	100

Sumber: PT. Lintas Antar Nusa Makassar, 2022

Dari tabel di atas, sepanjang periode 2019-2022 jumlah pegawai didominasi oleh pegawai dengan kinerja yang sangat rendah. Berdasarkan informasi, pengurangan jumlah pegawai dari tahun 2019 ke 2020 disebabkan bukan hanya oleh pemutusan hubungan kerja tetapi juga karena ketidakpuasan beberapa pegawai terhadap kebijakan perusahaan. Berkurangnya jumlah pegawai tersebut tidak serta merta dapat meningkatkan kompensasi pegawai lainnya karena produktivitas perusahaan menurun selama pandemi *Covid-19*. Pada tahun 2021 kinerja pegawai sudah cenderung mulai membaik, namun masih didominasi oleh pegawai berkinerja rendah. Banyaknya pegawai yang masih memiliki kinerja yang sangat rendah dikarenakan kurangnya faktor pendukung dari kinerja seperti program motivasi dan program kompensasi yang belum terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, menjadi salah satu perhatian penting bagi perusahaan di mana masih ada pegawai yang butuh untuk di dorong kualitas kerjanya untuk menunjang eksistensi perusahaan. Sekarang ini kompensasi non-finansial dipandang sangat penting karena banyaknya pegawai yang membutuhkan bentuk kompensasi *non-finansial* misalnya imbalan karir yang masih sangat minim walaupun adanya kompensasi finansial yang menjadi pokok dari hasil kerja pegawai alangkah baiknya kedua kompensasi tersebut saling melengkapi agar supaya dapat menunjang karir beserta kualitas kerja

pegawai. Kompensasi non-finansial yang masih rendah menjadi salah satu perhatian penting bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka akan di analisis dan diteliti dalam penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kompensasi dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada uraian latar belakang masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?
- 2) Apakah kualitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?
- 4) Apakah kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?
- 5) Apakah kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?
- 6) Apakah kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?

- 7) Apakah kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
2. Untuk menganalisis kualitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
3. Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
4. Untuk menganalisis kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
5. Untuk menganalisis kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
6. Untuk menganalisis kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
7. Untuk menganalisis kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini terdiri atas dua (2) bagian yaitu:

##### **1.4.1 Manfaat Praktis**

Untuk menambah wawasan dan meningkatkan pengetahuan peneliti tentang Pengaruh Kompensasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.

##### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenisnya. Penelitian ini juga dapat dijadikan suatu pembandingan dari penelitian-penelitian sebelumnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sumarsono (2019) sumber daya manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Menurut Follett (2019) manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Menurut Simamora (2020) manajemen sumber daya manusia adalah “pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan

pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai”. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang vital bagi perusahaan yang mana ketika sumber daya manusia ini dikelola dengan baik sehingga dapat diberdayakan secara maksimal akan mampu menunjang efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan Dessler (2019) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”.

## **2.2 Kompensasi**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung. Pembayaran langsung maupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan sedangkan menurut Mondy (2019) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Menurut Dessler (2020) kompensasi pegawai adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka. Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Pada umumnya, bentuk kompensasi adalah finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada pegawai, ataupun tidak langsung dimana pegawai menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Kompensasi menurut Handoko (2019) adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Hasibuan (2020), “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

### 2.2.2 Jenis- Jenis Kompensasi

Michael dan Harold (2019) membagi kompensasi dalam tiga jenis, yaitu:

1. **Kompensasi Material** tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.
2. **Kompensasi Sosial** berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.
3. **Kompensasi Aktivitas** merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya

dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “**kekuasaan**” yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

### **2.2.3. Tujuan Kompensasi**

Menurut Schuler dan Jackson (2019), kompensasi memiliki beberapa tujuan, yaitu :

- Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
- Mempertahankan pegawai yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka pegawai yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensai dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga pegawai yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan pegawai yang baik, maka program kompensasi



dibuat sedemikian rupa, sehingga pegawai yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.

- Meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.
- Memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka pegawai akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
- Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada pegawainya minimum sebesar UMR tersebut.
- Memudahkan sasaran strategis suatu perusahaan dan menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk

mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.

- Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya.

## **2.3 Kompensasi Finansial**

### **2.3.1 Pengertian Kompensasi Finansial**

Wilson (2019), kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

### **2.3.2 Indikator Kompensasi Finansial**

Indikator dari kompensasi finansial menurut Bintoro (2019) adalah:

#### a) Gaji

Indikator gaji terdiri dari 3 item yaitu gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan pokok, gaji yang diterima sesuai dengan kinerja, dan gaji berdasarkan golongan dan pangkat.

#### b) Tunjangan

Indikator tunjangan terdiri dari 3 item yaitu pemberian asuransi kesehatan oleh perusahaan, pemberian liburan (rekreasi) yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan hari raya.

## **2.4 Kompensasi Non-Finansial**

### **2.4.1 Pengertian Kompensasi Non-Finansial**

Pengertian kompensasi *non-finansial* menurut Mondy dan Noe (2019): "Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para pegawai".

Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria , *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang (Djati, 2019).

### **2.4.2 Indikator Kompensasi Non-Finansial**

Indikator dari kompensasi non finansial menurut Bintoro (2019) :

a) Imbalan sosial

Indikator imbalan sosial terdiri dari 2 item yaitu pujian dan persahabatan.

b) Imbalan karier

Indikator imbalan karier terdiri dari 2 item yaitu pengembangan diri dan peluang kenaikan pangkat.

## **2.5 Kualitas Kerja**

### **2.5.1 Pengertian Kualitas Kerja**

Menurut Prawirosentono (2019), kualitas kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) adalah cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Menurut Wayne (2020) ada dua pandangan dari kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yaitu pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi pegawai bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan berkembang selayaknya manusia. Dengan demikian, pengertian kualitas kerja disini lebih menekankan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

### **2.5.2 Indikator Kualitas Kerja**

Menurut Heidjrahman dan Husnan (2019), indikator-indikator kualitas kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Ketepatan kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

### 3. Keandalan

Dapat atau tidaknya pegawai diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

### 4. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

### 5. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

### 6. Sikap Pegawai

Perilaku terhadap organisasi, kepada atasan, dan teman kerja.

### 7. Kehadiran

Keberadaan pegawai di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

## **2.6 Kinerja**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menemukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Edison (2016) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau

kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai dapat dikatakan tinggi dan berkualitas jika pegawai tersebut cakap, mampu, terampil, bermoral baik dan mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Seorang pegawai bisa merasa bangga dan mempunyai kepuasan tersendiri dengan prestasi yang diperoleh dari pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari bagaimana kinerja pegawai yang ada didalam perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi, selain itu juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat (Amanda, 2019). Kinerja seorang pegawai mempunyai hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya. Selain sebagai pelaksana tugas, pegawai juga merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap pimpinan suatu organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai (Amanda, 2019).

### **2.6.2 Fungsi Standar Kinerja**

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2020) memiliki fungsi antara lain :

- Sebagai tolak (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
- Memotivasi pegawai agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi pegawai perlu dikaitkan reward atau imbalan dalam system kompensasi.
- Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- Memberikan pedoman kepada pegawai berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

### 2.6.3 Kriteria Kinerja Pegawai

Menurut Schuler dan Jackson (2018) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang pegawai.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

Menurut Bernandin dan Russell (2018) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja)  
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work* (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.

3) *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan)

Luasnya gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakantindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

4) *Creativeness* (Kreativitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakantindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

5) *Cooperation* (Kerjasama)

Kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6) *Dependality* (Ketergantungan)

Kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7) *Intiative* (Inisiasif)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Qualities* (Kualitas Personal)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **2.6.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson (2018) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Atribut Individu



Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari :

- a. Karakteristik demografi, misalnya umur, jenis kelamin dan lain-lain.
- b. Karakteristik kompetensi, misalnya bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan dan sebagainya.
- c. Karakteristik psikologi, misalnya nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

## 2) Kemauan untuk Bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

## 3) Dukungan Organisasi

Dalam mencapai tujuan pegawai yang tinggi diperlunya adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi atau perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari pegawai maupun dari perusahaan. Misalnya perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi. Pegawai yang professional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Sastrohadiwiryono, 2019).

Dari ketiga faktor yang dikemukakan diatas peneliti tertarik untuk mengkaji dukungan organisasi dalam hal ini untuk mencapai tujuan atau kinerja pegawai. Dukungan organisasi ini bisa meliputi kompensasi, kualitas kerja melalui sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan serta kejelasan dalam memberikan informasi.

### **2.6.5 Penilaian Kinerja**

Menurut Simamora (2020) penilaian kinerja adalah suatu proses dengan suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang pegawai bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu:

1) Loyalitas

Setiap pegawai yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2) Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan

harus mengikutsertakan pegawai dalam mengambil keputusan sehingga pegawai memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4) Kerjasama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara pegawai sehingga memungkinkan pegawai untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri pegawai ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6) Tanggung Jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap pegawai baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7) Pencapaian Target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

#### **2.6.6 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi perusahaan penilaian kerja memiliki berbagai manfaat menurut Hasibuan (2019) yaitu :

- Evaluasi antar individu dalam organisasi  
Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam suatu organisasi.
- Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

- **Pemeliharaan system**

Berbagai system yang ada dalam organisasi memiliki subsistem yang saling berkaitan antara satu subsistem dengan system lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

- **Dokumentasi**

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai dimasa yang akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Werther dan Davis (2019) penilaian kinerja mempunyai tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan pegawai yang dinilainya, antara lain:

- *Performance Improvement*

Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

- *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

- *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer dan *demotion*.

- *Training and Development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

- *Career Planning And Development Needs*  
Mengevaluasi prosedur perekrutan pegawai *Informational*
- *Inaccuracies And Job Design Errors*  
Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- *Staffing Process Deficiencies*  
Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- *Equal Employment Opportunity*  
Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
- *Externa Challenges*  
Tantangan-tantangan eksternal.
- *Feedback*  
Umpan balik bagi pegawai dan perusahaan.

### **2.6.7 Indikator Kinerja**

Menurut Hasibuan (2019) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu :

- Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.
- Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

- Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
- Kepercayaan adalah tingkat dimana pegawai dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
- Ketersediaan adalah tingkat dimana pegawai tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat atau jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- Kebebasan adalah sejauh mana pekerjaan bisa dilakukan sendiri atau tanpa pengawasan supervisor.

Menurut Ivancevich (2018) terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja pegawai yaitu :

- Kuantitas kerja (*Quantity of work*), Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan pegawai dalam kondisi normal.
- Kualitas kerja (*Quality of work*), Meliputi ketelitian, kerapian dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan.
- Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*), Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggungjawab pekerjaannya.
- Kualitas Personal (*Personal Qualities*), Meliputi penampilan, kepribadian, sikap kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.
- Kerjasama (*Cooperation*), Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

- Dapat dipercaya (*Dependability*), Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran dan sebagainya.
- Inisiatif, Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

## **2.7 Kepuasan Kerja**

### **2.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Seorang pegawai yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, pegawai yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin, 2019).

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Puspitasari et. al., 2018).

Menurut Herzberg (2018) kepuasan kerja terbagi atas dua, yaitu: a) Kepuasan yang bersifat fisik merupakan faktor-faktor untuk memenuhi kebutuhan tingkat dasar atau biologis pegawai (misalnya, kebijakan organisasi, gaji, keamanan kerja dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja) ; b) Kepuasan yang bersifat non fisik meliputi pencapaian, pengakuan, kemajuan, kemungkinan berkembang, tanggung jawab yang membentuk pegawai yang kuat dan menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Nuraini (2019), kepuasan kerja adalah yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan menurut Badeni (2017) kepuasan kerja pegawai adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas.

### **2.7.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Nuraini, 2019) sebagai berikut:

- Upah yang cukup  
Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap pegawai.
- Perlakuan yang adil  
Setiap pegawai ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.
- Ketenangan bekerja  
Pegawai menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.
- Perasaan diakui



Setiap pegawai ingin perasaan diakui sebagai pegawai yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.

- Penghargaan hasil kerja

Pegawai menginginkan agar hasil pegawainya dihargai, hal ini bertujuan agar pegawai merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.

- Penyalur perasaan

Perasaan yang menghinggapi pegawai bias menghambat gairah pegawai. hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

### **2.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Rafsanjani et al. (2018), kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut :

- a. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

- b. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

c. Keluarnya pekerja

Berhenti atau keluarnya pegawai dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan behubungan dengan ketidakpuasan kerja.

d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja, yang berdampak pada:

- Keluar (*exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- Menyuarakan (*voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- Mengabaikan (*neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

#### 2.7.4 Karakteristik Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno & Priansa (2019), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a. Imbalan yang diterima (*Compensation*)

Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

c. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

d. Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*):

Interaksi antar sesama pegawai dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

e. Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan pegawai rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

f. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, pegawai dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

#### **2.7.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Gilmer (2017), kepuasan kerja tersusun dari beberapa indikator sebagai berikut :

- a. Kondisi kerja: Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- b. Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- c. Komunikasi, yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

- d. Pengawasan: Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
- e. Rekan kerja: Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## 2.8 Tinjauan Empiris

Berikut ini akan disajikan mengenai ringkasan studi empiris yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil
1.	Intan Arisya (2019)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja pegawai (Studi pada Pegawai Wisma SIER PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut)	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 71,6%.
2.	Andea Debby Prameida Nugraheni (2020)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Dosen dan Staf Fakultas Bahasa dan Seni UKSW Salatiga)	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja namun berpengaruh secara positif.
3.	Nindy Apriliani (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada CV Indah Cemerlang	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja.
4.	Natalia Susanto (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Divisi Penjualan PT. Rembaka	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $0,016 < 0,05$ ), Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $0,030 < 0,05$ ), Disiplin kerja

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil
				berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $0,003 < 0,05$ ).
5.	Margo Priyatono (2019)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Mesastila Hotels Dan Resorts	Analisis Regresi	Hasil menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 5%.
6.	Mariska Rosa Maramis (2020)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Motivasi Terhadap Kinerja Kerja Tenaga Pemasaran Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Palu	Analisis Regresi	Hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh kompensasi finansial dan motivasi kerja terhadap kinerja secara signifikan.
7.	Wisnuwardana (2021)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Tenaga Kerja Perusahaan (Studi Pada SPBU BS Group)	Analisis Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap tenaga kerja BS group sebesar 47,1%
8.	Putu Bagoes (2020)	Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. SIWA Sempurna	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres berpengaruh negatif, kompensasi finansial berpengaruh positif, kepuasan kerja berpengaruh kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. SIWA Sempurna sebesar 56,2
9.	Robert J. Yetman (2022)	Director Compensation and foundation performance	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan kompensasi lebih tinggi pada dewan direksi relatif tidak mengadakan tindakan

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil
				amal, tidak ada hubungan signifikan antara kompensasi yang diberikan dengan kinerja dan sebaiknya mengganti kompensasi menjadi <i>fee</i> yang dibayarkan.
10.	Luigi Stirpe, Silvia Profili, Alessia Sammara (2022)	Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelaku HR memengaruhi kedua dimensi kinerja yang dipertimbangkan, namun pengaruhnya lebih besar pada kinerja peran tambahan. Keterlibatan HR signifikan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan dan kinerja peran tambahan. Efek tidak langsung dari kepuasan kerja dengan kinerja tambahan terhadap kesehatan pegawai cenderung lebih kuat.

Sumber: Dari Berbagai Referensi, 2022



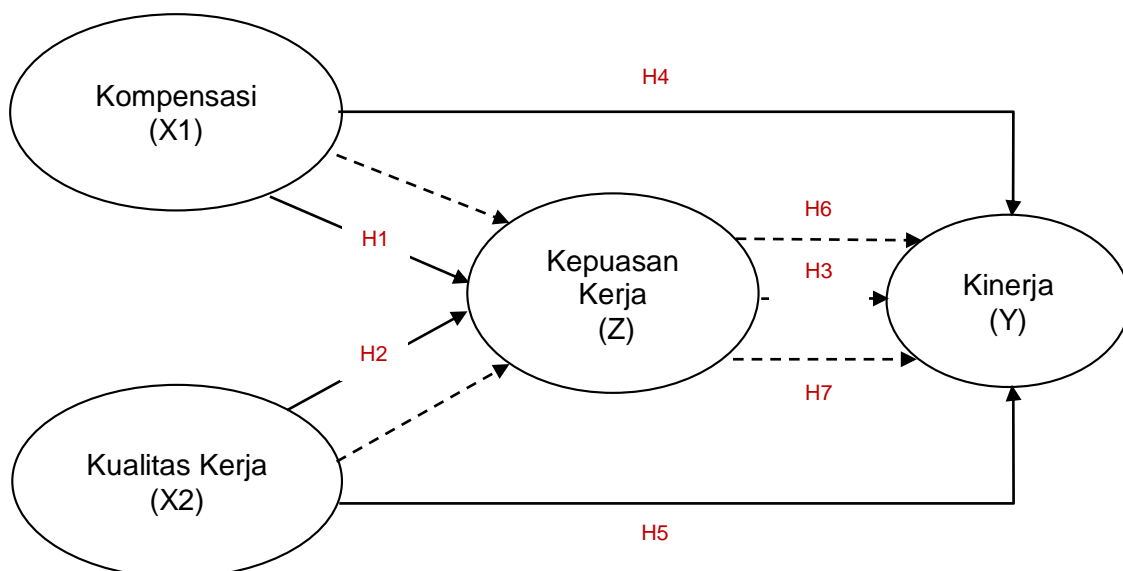
## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konsep

Kerangka konsep penelitian ini didasarkan pada teori dan studi empiris yang telah dikemukakan sebelumnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti mencoba untuk mengembangkan sebuah model penelitian. Untuk memudahkan kegiatan penelitian yang akan dilakukan dan untuk memperjelas kerangka pikir penelitian, maka hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 3.1 Kerangka Penelitian



Keterangan gambar :

X1 : Kompensasi

X2 : Kualitas Kerja

Y : Kinerja

Z : Kepuasan Kerja

Terdapat tiga jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi variabel dependen (variabel terikat) (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah kompensasi (X1) dan kualitas kerja (X2).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*independent variabel*) (Sugiyono, 2019). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja (Y).

3. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H1: Kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
2. H2: Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.

3. H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
4. H4: Kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
5. H5: Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
6. H6: Kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.
7. H7: Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar.