

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT ANDALAN JAYA
NUSANTARA CABANG MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF COMPENSATION AND WORK MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN
INTERVENING VARIABEL AT PT ANDALAN BERJAYA
NUSANTARA BRANCH MAKASSAR***

**KHAERUL AKBAR
A012231012**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT ANDALAN BERJAYA
NUSANTARA CABANG MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF COMPENSATION AND WORK MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN
INTERVENING VARIABEL AT PT ANDALAN BERJAYA
NUSANTARA BRANCH MAKASSAR***

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Di susun dan Diajukan Oleh

**KHAERUL AKBAR
A012231012**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS
PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT ANDALAN BERJAYA
NUSANTARA CABANG MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

KHAERUL AKBAR
NIM A012231012

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 11 Oktober 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

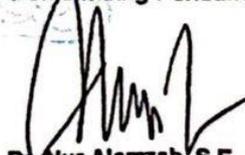
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.SI., M.A.P.
NIP 19750909 200012 1001

Pembimbing Pendamping



Dr. Nur Alamzah, S.E., M.SI.
NIP 197512202009121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.SI., CIPM
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.SI., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Khaerul Akbar
Nim : A012231012
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar

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, 15 oktober 2024

Yang Menyatakan,



Khaerul Akbar

PRAKATA

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassa".

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Muzran Munizu, SE., M.Si., M.A.P. dan bapak Dr. Nur Alamzah, SE., M.Si selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
4. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
5. Pimpinan dan pegawai PT. Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
6. Terimakasih yang tiada habisnya yang saya berikan kepada Orang tua saya yang luntang-lantung mencari uang untuk pendidikan anaknya di Negeri seberang Malaysia, terimakasih atas nama Ibu Syamsinar dan Bapak Arifuddin, saya bangga jadi anak pertama yang Sarjana dan Magister di keluarga dengan latar belakang Petani.
7. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management kelas B2 angkatan 2023 semua pihak yang telah membantu penulis selama ini

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan penelitian ini

Makassar, Oktober 2024 Penulis

Khaerul Akbar

DAFTAR ISI	
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II	9
TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kompensasi	9
2.2 Motivasi Kerja	15
2.3 Kepuasan Kerja	22
2.4 Kinerja	26
2.5 Tinjauan Empiris	30
BAB III	35
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	35
3.1 Kerangka Konseptual	35
3.2 Hipotesis	40
BAB IV	41
METODOLOGI PENELITIAN	41
4.1 Jenis dan Lokasi Penelitian	41
4.2 Pendekatan penelitian	41
4.3 Populasi dan sampel	41
4.4 Jenis Data dan Sumber Data Penelitian	42
4.5 Metode Pengumpulan Data	42
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	45
4.7 Teknik Analisis Data	47
BAB V	50

Hasil Penelitian	50
5.1 Gambarann umum Objek Penelitian	50
5.2 Karakteristik Responden	50
5.3 Hasil Analisis Data	52
5.4 Evaluasi Pengukuran Model (Outer Model).....	57
5.5 Analisis Inner Model	61
5.6 Persamaan Regresi	64
5.7 Signifikan Jalur	64
Tabel 5.12 Analisis Pengaruh Langsung.....	64
5.8 Pengujian Hipotesis	65
5.9 Uji Mediasi	66
BAB VI.....	68
PEMBAHASAN.....	68
6.1 Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan Kerja pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar	68
6.2 Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar	69
6.3 Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar	70
6.4 Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar	71
6.5 Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar	73
6.6 Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar ...	74
6.7 Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar.....	75
BAB VII.....	77
PENUTUP	77
7.1 Kesimpulan	77
7.2 Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Approval Bulanan..... 4
Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual 39
Gambar 5. 1 Model Konstruk..... 57

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4. 1 Alternatif jawaban dengan skala Interval	43
Tabel 4. 2 Untuk Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	45
Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	51
Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	52
Tabel 5. 4 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi (X1)	52
Tabel 5. 5 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (X2)	53
Tabel 5. 6 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y1)	55
Tabel 5. 7 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y2)	56
Tabel 5. 8 Loading Faktor	58
Tabel 5. 9 Hasil Analisis Average Variance (AVE)	59
Tabel 5. 10 Cross Loading	60
Tabel 5. 11 Fornell Larcker Criterion.....	60
Tabel 5. 12 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	61
Tabel 5. 13 R-square	62
Tabel 5. 14 Uji Kolinearitas VIF	63
Tabel 5. 15 Koefisien Jalur (path coefficients).....	63
Tabel 5. 16 Analisis Pengaruh Langsung	64
Tabel 5. 17 Pengujian Hipotesis	65
Tabel 5. 18 Uji Mediasi	66



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UPT LAYANAN BAHASA

JL. PERINTIS KEMERDEKAAN KM. 10 KAMPUS TAMALANREA
MAKASSAR 90245 INDONESIA

Email : unhaspusatbahasa@gmail.com HP 081344431789

SURAT KETERANGAN ABSTRAK

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : khaerul akbar
No. Pokok : A012231012
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis/Disertasi : Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar

Menyatakan bahwa naskah abstrak yang disusun oleh mahasiswa tersebut di atas telah diedit dan diterjemahkan di UPT Layanan Bahasa Unhas.

Makassar, 24 September 2024



Kepala Layanan Bahasa,

[Signature]
Dra. Herawaty, M.Hum., M.A., Ph.D.
NIP. 19630103 198803 2 003



ABSTRACT

KHAERUL AKBAR. *The Effect of Compensation and Motivation on Employees' Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Andalan Berjaya Nusantara Makassar Branch* (supervised by Musran Munizu and Nur Almazah)

This study aims to investigate how compensation and motivation affect employees' performance at PT. Andalan Berjaya Nusantara Makassar Branch through job satisfaction. The type of research used in this study was quantitative. The population of this study was 60 sales employees. The sample used saturated sampling technique. Data analysis used in this study was the Partial Least Square (PLS) approach. The results of the study indicate that compensation has positive and significant effect on job satisfaction at PT. Andalan Berjaya Nusantara Makassar Branch; motivation has a positive and significant effect on job satisfaction at PT. Andalan Berjaya Nusantara Makassar Branch; compensation has a positive and insignificant effect on employees' performance; motivation has a significant positive effect on employees' performance; the effect of compensation and performance on employees' performance mediated through job satisfaction of PT. Andalan Berjaya Nusantara Makassar Branch has a positive and significant effect, and the effect of motivation and performance on employees' performance mediated through job satisfaction of PT. Andalan Berjaya Nusantara Makassar Branch has a positive and significant effect.

Keywords: compensation, motivation, job satisfaction, employees' performance



ABSTRAK

KHAERUL AKBAR. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Nur Almazah).

Penelitian ini bertujuan menyelidiki bagaimana pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar melalui kepuasan kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi penelitian ini yakni berjumlah 60 Pegawai sales. Penarikan sampel menggunakan Teknik sampling jenuh. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar, Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, pengaruh Kompensasi dan kinerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi melalui kepuasan kerja PT. Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar berpengaruh positif dan signifikan, pengaruh motivasi dan kinerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi melalui kepuasan kerja PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar berpengaruh positif dan signifikan

Kata kunci: kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, terutama dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat saat ini. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana dari strategi organisasi tetapi juga sebagai faktor utama yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dinamika pasar, SDM yang berkualitas menjadi krusial untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Armstrong, 2014).

Menurut Armstrong (2014), SDM yang efektif adalah kunci untuk pencapaian keunggulan kompetitif. SDM yang berkualitas tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan adaptabilitas organisasi. Armstrong menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada hasil organisasi (Armstrong, 2014).

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek krusial yang mempengaruhi keberhasilan dan daya saing sebuah organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi yang mampu memonitor dan meningkatkan kinerja SDM mereka secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Penekanan pada kinerja SDM tidak hanya berhubungan dengan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga dengan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Potensi setiap sumber daya manusia yang berada dalam suatu perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal dan maksimal. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung kepada manusia yang menjalankan pekerjaan tersebut. Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha

untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai secara efisien dan efektif.

Latham dan Pinder (2005) mengemukakan bahwa perhatian terhadap kinerja SDM sangat penting untuk mencapai efisiensi dan efektivitas operasional. Mereka menjelaskan bahwa pemantauan dan pengelolaan kinerja tidak hanya melibatkan penilaian hasil kerja tetapi juga pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti motivasi, keterampilan, dan lingkungan kerja (Latham dan Pinder, 2005).

kinerja pegawai merupakan hal yang harus diperhatikan oleh semua perusahaan karena semakin baiknya kinerja pegawai akan semakin baik pula perusahaan itu berjalan, dan untuk meningkatkan kinerja perusahaan tentulah sumber daya manusia yang menjalankan perusahaan tersebut harus mendapatkan perhatian khusus. Dalam hal ini untuk peningkatan dan pengembangan Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan membutuhkan pemberian kompensasi yang tepat untuk meningkatkan kinerjanya (Harviani dan Harjatno, 2021), menurut hdanoko (2008), Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Ini sesuai dengan penelitian yang di lakukan oleh Oetomo (2020), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kinerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai, karena kompensasi sendiri merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, perusahaan diharapkan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan serupa. Meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai dapat membantu menyelesaikan masalah ini. Ada cadangan energi yang potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan oleh seseorang. Ini tergantung pada dorongan motivasi seseorang, serta kondisi dan peluang yang tersedia. Jika pegawai memiliki motivasi yang kuat, mereka akan memiliki alasan yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya, motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal baik dari dalam maupun dari luar suatu organisasi keberadaan individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi (Pinder, 2008).

Pegawai yang termotivasi akan merasa lebih tertantang dan merasa bahwa diperhatikan atau sangat dibutuhkan oleh perusahaan sehingga mereka akan mengerjakan pekerjaannya dengan lebih semangat. Penelitian yang dilakukan Yudianto dan Aryani (2018), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hubungan motivasi dengan kinerja pegawai wajib diperhatikan karena pemberian motivasi dapat mendorong dan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan jika pegawai tidak memiliki motivasi maka produktivitas sebuah perusahaan akan menurun, Motivasi merupakan faktor penting dalam pekerjaan kinerja dan produktivitas manusia (Pinder, 2008).

Untuk membina kinerja dan motivasi pegawai, perusahaan memberikan sanksi berupa tidak diberikannya insentif jika pelanggaran disiplin dan tidak tercapainya target bulanan pegawai menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Sanksi ini membuat beberapa pegawai merasa terbebani, terutama karena masalah kompensasi dan motivasi kerja. Namun, sebagian pegawai merasa termotivasi dan berusaha meningkatkan kinerja mereka untuk menghindari sanksi. Ketika pegawai menerima kompensasi yang layak, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja, yang pada gilirannya akan mengarah pada peningkatan kinerja mereka. Oleh karena itu, kinerja dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja, ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya Nurzaman dan Fadhlillah (2023), yang menemukan bahwa jika kompensasi dan motivasi kerja diberikan secara bersamaan, maka kinerja pegawai lebih baik.

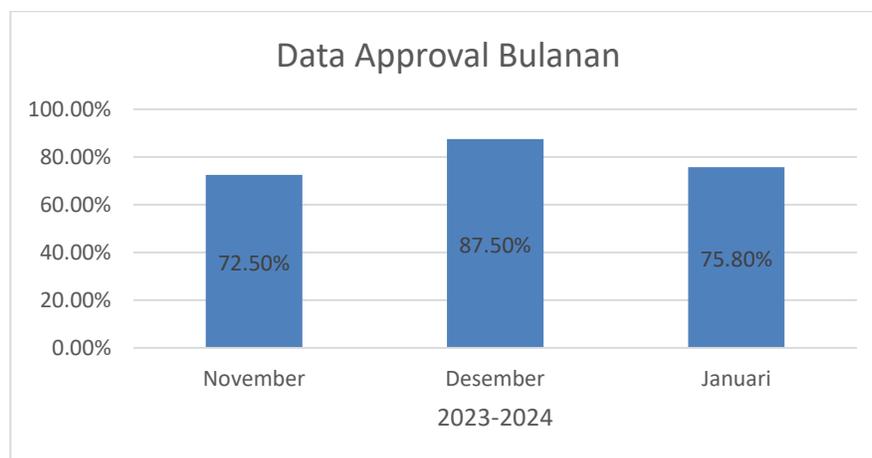
Selain itu kepuasan kerja pegawai juga mampu mendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah sikap emosional menikmati dan mencintai pekerjaan Dana. Sikap ini tercermin dari etos kerja, disiplin dan prestasi kerja dana (Hasibuan, 2018), teori ini sejalan dengan penelitian Sasono dan Razikin (2022), yang membuktikan bahwa kepuasan kerja yang positif dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

Perusahaan PT Andalan Jaya Nusantara harus memperhatikan kepuasan kerja pegawainya melalui pemberian kompensasi yang tepat dan motivasi kerja untuk menunjang kinerja pegawainya apalagi pada era bisnis yang terus berkembang, perusahaan-perusahaan berhadapan dengan tantangan globalisasi, perkembangan teknologi, dan persaingan yang semakin ketat, PT Andalan Jaya Nusantara sebagai perusahaan yang fokus bisnisnya pada sales dan *operation*

outsourcing, tidak terkecuali dari tekanan ini. sebagai perusahaan *outsourcing* yang bergerak di kota Makassar memberikan tantangan lebih untuk bersaing dengan perusaha-perusahaan yang lebih dulu terkenal lainnya, Dalam menghadapi dinamika pasar, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan bersaing. PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar menjadi agen yang membantu perusahaan untuk memasarkan produk layanan pengguna pihaknya dalam hal ini pemasaran produk kartu kredit Bank DBS yang berasal dari singapore, Bank yang baru masuk untuk bersaing dengan bank-bank penyedia kartu kredit yang lebih dulu dan terkenal di kota Makassar. Ini menjadi tantangan tersendiri perusahaan sehingga untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal dan hasil kerja yang produktif perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja pegawainya melalui pemberian kompensasi yang tepat dan motivasi kerja untuk betul-betul menunjang kinerja pegawainya.

Sumber Daya Manusia (SDM) PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar adalah kunci keberhasilan perusahaan. Suatu perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membangun dan meningkatkan kualitas kinerja pegawainya. PT Andalan berjaya Nusantara Cabang Makassar menilai kinerja pegawai melalui penilaian kedisiplinan terutama kehadiran dan ketepatan waktu untuk memulai pekerjaan. Ketidaksiplinan pegawai dalam bentuk keterlambatan, tidak hadir rapat dan tidak tercapainya target bulanan adalah masalah yang sering terjadi pada perusahaan tersebut.

Gambar 1.1 Data Approval Bulanan



Sumber: Data diolah, 2024

Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa pemasaran produk kartu kredit tidak mencapai target *approval* pada setiap bulannya, ini tentunya dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang kurang maksimal, bisa terlihat dari data *approval* yang tidak mencapai target, Jika seorang pegawai merasa tidak dihargai atau tidak diberi kompensasi yang sesuai dengan beban kerja atau kontribusinya, hal ini bisa mempengaruhi kinerja mereka, termasuk ketepatan dalam melaksanakan tugas yang seharusnya.

Hasil wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai masih kurang inisiatif dalam memasarkan produk kartu kredit, *Middle manager supervisor* mengatakan bahwa pegawai cenderung bersikap ogah-ogahan saat bekerja. *Supervisor* menghadapi tantangan ini karena mereka harus meningkatkan kinerja pegawai agar mereka dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Selain itu, PT andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar menghadapi masalah disiplin kerja pegawai, seperti banyaknya keterlambatan pegawai setiap bulanya. Ini menunjukkan bahwa pegawai di PT andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar tidak memiliki tingkat keinginan untuk berprestasi yang tinggi. Akibatnya, keinginan untuk menyelesaikan target *approval* bulanan tidak tercapai.

Penelitian terkait pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan, penelitian yang di lakukan Hardiyansyah et al., (2023), menunjukkan hasil penelitian bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, begitu juga penelitian oleh Harinoto dan Iman (2018), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memediasi kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marlius dan Pebrina (2022), menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Sari et al., (2020), menunjukkan hasil bahwa motivasi dan kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian jurnal tersebut, peneliti mengambil celah atau gap penelitian menggunakan *Evidence gap*. *Evidence gap* menekankan kesenjangan bukti penelitian (Siregar, 2022). Fakta umum yang sudah biasa terjadi digunakan untuk menjadi tolok ukur adanya perbedaan. Jadi, penelitian ini menggunakan *evidence gap* dari teori yang ada. Menurut definisi *evidence gap*, peneliti menemukan

perbedaan antara temuan penelitian sebelumnya dan menemukan bahwa temuan ini tidak konsisten. Oleh karena itu, penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar”**

1.2 Rumusan Masalah

Terkait dengan latar belakang masalah yang telah dijabarkan lebih dulu oleh peneliti, maka peneliti dapat merumuskan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar
2. Untuk menganalisis motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassa
3. Untuk menganalisis kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar

4. Untuk menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Beraya Nusantara Cabang Makassa
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar
6. Untuk menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai PT Andalan Beraya Nusantara Cabang Makassar
7. Untuk menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar

1.4 Kegunaan penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

1. Bagi akademisi Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembandingan dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
2. Bagi PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran untuk Supervisor PT Andalan Berjaya Nusantara Sulawesi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pegawai Sales.
3. Bagi peneliti Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada dalam perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi proposal tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam empat bab, dalam setiap bab akan terdiri dari beberapa sub bab, kemudian antara bab yang satu dengan bab yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan kerangka fikir dan hipotesis penelitian

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan Teknik analisi data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompensasi

2.1.1 Defenisi Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima pegawai atas pelaksanaan pekerjaan mereka atas keanggotaan mereka sebagai pegawai, Armstrong (2006), menyatakan bahwa kompensasi adalah seluruh imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya, (Martocchio, 2015), Kompensasi adalah pendekatan sistematis untuk memberikan nilai moneter dan manfaat lainnya pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan dan jasa mereka (mejia dan werner, 2008). Kompensasi bukan sekedar gaji pegawai; total kompensasi adalah seluruh kompensasi dan tunjangan yang diterima pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan untuk suatu organisasi (Koss, 2008). Milkovich *et al.*, (2014), mendefinisikan kompensasi Kompensasi mengacu pada segala bentuk keuntungan finansial dan layanan nyata serta tunjangan yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja begitu juga menurut Hasibuan (2016), kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli kita dapat menarik kesimpulan bahwa meskipun definisi-definisi ini memiliki perbedaan-perbedaan kecil, intinya tetap sama bahwa kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan atau layanan yang mereka berikan kepada organisasi.

2.1.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari tiga komponen utama menurut Snell dan Morris, (2019):

1. kompensasi langsung, berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)

2. kompensasi tidak langsung, berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
3. kompensasi nonfinansial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Bagaimana kita bisa begitu yakin bahwa perubahan besar akan terjadi berkat pemanfaatan potensi manusia yang dimiliki pegawai, Pengamatan oleh McCoy (1992), telah menunjukkan bahwa Kinerja pegawai sehari-hari meningkat ketika mereka memikul dan diberi tanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka. Pegawai memikul tanggung jawab atas hasil ketika tiga elemen berikut hadir:

1. Fokus, Pegawai memahami, menyetujui, dan memiliki kapasitas untuk mematuhi maksud organisasi.
2. Pemberdayaan, Pegawai bertanggung jawab dan mempunyai kendali atas hasilnya.
3. Penguatan positif, hasilnya terikat pada sistem imbalan yang kuat.

2.1.3 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Secara umum pemberian manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya keadilan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal. Schuler dan Jackson (1999), menyatakan bahwa melalui kompensasi dapat digunakan sebagai berikut:

1. menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan organisasi.
2. mempertahankan pegawai yang baik.
3. meraih keunggulan kompetitif.
4. memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
5. melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.
6. memudahkan sasaran strategis.
7. mengokohkan dan menentukan struktur.

Tujuan dari kompensasi menurut Hasibuan (1997), antara lain:

1. Ikatan Kerjasama

Agar terjalin ikatan kerjasama antara majikan dengan pegawai, dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Menjadi Pertimbangan Kompensasi

Hal yang dapat dijadikan kebijakan dalam penetapan sistem kompensasi menurut Mondy *et al.*, (1999), ada empat faktor, yaitu faktor organisasi (*The*

Organization), faktor pegawai (*The Employee*), faktor pasaran tenaga kerja (*The Labor Market*) dan jenis pekerjaan itu sendiri (*The Job*).

1. faktor organisasi (*the organization*), penetapan kompensasi harus di lihat dari sisi kebijakan manajemen, keadaan politik yang mempengaruhi organisasi dan kemampuan organisasi dalam melakukan pembayaran.
2. faktor pegawai (*the employee*), penetapan kompensasi ini harus menyentuh hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu, pembayaran berdasarkan merit, variable gaji, pembayaran yang didasarkan pada keterampilan pegawai, pembayaran berdasarkan pada kompetensi, Senioritas pegawai, pengalaman kerja, hubungan keanggotaan dalam organisasi, potensinya, pengaruh politik dan yang terakhir adalah keberuntungan.
3. dari faktor pasaran tenaga kerja (*the labor market*), penetapan kompensasi juga harus melihat kompensasi yang berlaku secara umum di pasar tenaga kerja, untuk itu organisasi dalam menetapkan system kompensasi ini haruslah melakukan survey pada organisasi lain, kelayakan, biaya hidup, organisasi buruh, tingkat social dan perundang-undangan ekonomi yang berlaku.
4. faktor pekerjaan (*the job*), maka penetapan system kompensasi harus di dasari dengan, analisa jabatan (*job analysis*), uraian tugas pekerjaan (*job description*), evaluasi jabatan (*job evaluation*) dan terakhir penawaran secara kolektif(*collective bargaining*).

2.1.5 Prinsip Yang Diterapkan Dalam Kompensasi

Mangkuprawira (2011), menyampaikan ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain :

1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi.
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja atau performance.
3. Mempertimbangkan keuangan organisasi.
4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.

Pada umumnya pegawai akan menerima perbedaan kompensasi yang berdasarkan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, *on-job* atau kegiatan manajerial. Sedangkan pembayaran yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis kelamin, dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

2.1.6 Asas-asas Pemberian Kompensasi

Asas-asas pemberian kompensasi menurut Hakim (2014), Supaya efektif sebaiknya memenuhi hal-hal sbb :

1. Adil (*internal consistency*)

Keadilan internal ini dapat dirasakan apabila pembayaran sebanding dengan tarif yang ada dibagian lain atau kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan.

2. Layak (*external consistency*)

Layak atau Keadilan eksternal ini dapat dirasakan apabila kompensasi yang diberikan didasarkan atas survey gaji. pada perusahaan yang sama tetapi masih berada pada satu industri.

3. Memenuhi kebutuhan dasar

kebutuhan minimal Sesuai dengan upah minimum masing-masing daerah / kota.

4. Keadilan sesama pegawai

Keadilan ini dapat dirasakan pegawai apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi.

2.1.7 Kriteria Penentuan Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (2009), menyatakan ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain:

1. Biaya hidup.

Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadi inflasi dimasyarakat, artinya meskipun inflasi yang berarti biaya hidup naik maka kompensasi pun harus juga mengikutinya.

2. Produktivitas.

Meningkatnya produktivitas pegawai sudah barang tentu akan berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan dan organisasi yang bersangkutan.

3. Skala Upah Yang Umum Berlaku.

Secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi pegawai.

4. Kemampuan Membayar.

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi pegawai.

5. Mempertahankan dan Memberikan Motivasi kepada Pegawai.

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon pegawai untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan pegawainya untuk betah bekerja di dalamnya.

2.1.7 Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi pegawai atau pegawai. Hasibuan (2016), mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi yaitu :

1. Gaji

Gaji merupakan suatu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh pegawai/pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam rangka mencapai tujuan organisasi/ perusahaan

2. Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang telah disepakati pembayarannya.

3. Insentif

Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

4. Fasilitas kantor

Fasilitas kantor adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung maupun untuk kelancaran pekerjaan

5. Tunjangan pegawai

Tunjangan pegawai (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1. Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Terdapat banyak definisi mengenai motivasi diantaranya Kreitner dan Kinicki (2007), berpendapat motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. Menurut Mangkunegara (2013), motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Sedangkan Rivai dan Sagala (2009) mengutarakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk bekerja.

Sementara itu Pdanangan Colquitt *et al.*, (2009), motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan, Lebih dalam lagi George dan Jones (2005), motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan didalam menghadapi rintangan.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat diartikan bahwa motivasi kerja adalah salah satu faktor untuk mendorong seseorang baik dari dalam maupun dari luar diri, untuk melakukan suatu pekerjaan. Dorongan dari dalam diri dapat berupa kepuasan yang ingin terpenuhi dan dorongan dari luar diri dapat berupa suatu tujuan yang sudah ditetapkan untuk dicapai dalam waktu tertentu. Sehingga dapat diartikan bahwa tujuan dari diberikannya motivasi kepada pegawai adalah untuk meningkatkan semangat dalam bekerja, dan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Konsekuensinya, perusahaan dapat mencapai tingkat

produksi yang lebih tinggi dengan pegawai yang ada pada saat ini, sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih banyak.

2.2.2 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan)

motivasi terbentuk karena 5 hierarki kebutuhan Maslow (1943), yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan, dan papan
- 2) Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual.
- 3) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- 5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori Clayton Alderfer (ERG)

Bagi mereka senang mendalami teori motivasi, bukan merupakan hal baru apabila dikatakan bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim ERG dalam teori Alderfer (1969), merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu : E = *Existence*, R = *Relatedness*, dan G = *Growth*.

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa :

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang "lebih rendah" telah dipuaskan.
- 3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3. Teori Herzberg (teori dua Faktor)

Menurut Frederick Herzberg (1996), dua faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor *ekstrinsik*) dan faktor motivator (faktor *intrinsik*).

- 1) Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya.
- 2) Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan.

4. Teori Motivasi Achievement Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Need for achievement (kebutuhan akan prestasi)
- 2) Need for affiliation (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan socialneed-nya Maslow)
- 3) Need for Power (dorongan untuk mengatur).

5. Teori Motivasi VROOM (Teori Harapan)

Teori dari Vroom (1964) tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- 1) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- 2) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- 3) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

6. Teori Motivasi Douglas Mcgregor (Teori X dan Y)

Douglas Mcgregor (1989), Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori y (positif), Menurut teori x empat pandangan yang dipegang manajer yaitu :

- 1) Pegawai secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja
- 2) Pegawai tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- 3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab.
- 4) Kebanyakan pegawai menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negative ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y :

- 1) pegawai dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- 2) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- 3) Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

7. Teori Motivasi ACHIEVEMENT Mc CLELLAN (Teori Kebutuhan Berprestasi)

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*),
Di tunjukkan untuk kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan makan minum, tempat tinggal, bebas dari sakit.
2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety dan security needs*)
Di tunjukkan untuk kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dan terjaminnya keselamatan yang meliputi keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*),
Di tunjukkan untuk kebutuhan yang meliputi akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*),
Di tunjukkan untuk meliputi kebutuhan akan harga diri dan penghargaan dari orang lain seperti pengakuan akan prestasi, harga diri, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Meliputi tercapainya potensi diri dan pemenuhan diri.

Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhankebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Organisasi dalam memberikan dorongan dan menggerakkan orang – orang agar pegawai bersedia bekerja semaksimal mungkin.

Dari beberapa teori motivasi yang di sebutkan peneliti mengambil teori 2 faktor Hezberg sebgai Idanasan untuk untuk penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Andalan Berjaya Nusantara Cabang Makassar.

2.2.3 Tujuan pemberian motivasi

Tujuan pemberian motivasi menurut Sunyoto (2012), sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Mengektifkan pengadaan pegawai
7. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
8. Meningkatkan kreativitas dn partisipasi karywan
9. Meningkatkan tingkat kesejahtraan pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Saydam (2005) dapat dibedakan atas:

1. Faktor intern yang terdapat pada diri pegawai itu sendiri, yang meliputi Kematangan pribadi, tingkat pendidikan, Keinginan dan harapan pribadi; Kebutuhan, Kelelahan dan kebosanan, Kepuasan kerja

2. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri pegawai, antara lain, Lingkungan kerja yang menyenangkan, Kompensasi yang memadai, Supervisi yang baik; Adanya penghargaan atas prestasi, Status dan tanggung jawab, Peraturan yang berlaku.

2.2.5 Prinsip dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai diantaranya yaitu (Mangkunegara, 2013):

1. Prinsip Partisipasi.
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi.
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui danil bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan atau pegawai mempunyai danil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya
4. Prinsip pendelegasian wewenang
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian.
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, alam memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.2.6 Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2016), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (Direct Motivation).
Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta

kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation).

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya

2.2.7 Alat-alat Motivasi

Menurut Hasibuan (2016), ada dua hal yang dapat digunakan untuk memberikan motivasi yaitu :

1. Material Incentive.

Material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh pegawai. Yang termasuk material incentive adalah berbentuk uang dan barang-barang.

2. Nonmaterial Incentive.

Nonmaterial incentive adalah motivasi (dayapengarang) yang tidak berbentuk materi. Yang berbentuk Nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya

2.2.8 Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2016), yaitu:

1. Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Pada jenis pertama yaitu motivasi positif kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, penghargaan, memberikan promosi, menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan lain sebagainya. Pada jenis yang kedua yaitu: apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan maka kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap sebuah pekerjaan yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan *social life*. Menurut Locke (1976), menggambarkan kepuasan kerja sebagai persepsi individu terhadap kondisi kerja yang penting bagi individu dan berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhannya, sedangkan menurut Menurut Robbins dan Judge (1996), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap. Bamber dan Iyer (2002), menyatakan kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap lingkungannya atau pekerjaannya, sedangkan menurut Davis dan Newstrom (2008), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Dan menurut Menurut Luthans (2014), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting oleh perusahaan. mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama pegawai (Siagian, 2009).

Dari definisi para ahli tersebut kita bisa menyimpulkan bahwasanya kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang kompleks. Selain itu kepuasan juga bisa diartikan sebagai suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja antara sesama pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal menyangkut faktor fisik dan psikologis. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang

berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

2.3.2 Teori kepuasan Kerja

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Locke (1661), yang mendefinisikan bahwa Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan ke pekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja

2. *Teori Expectancy*

Victor Vroom dalam bukunya "Work dan Motivation" mengembangkan teori Expectancy yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan individu tentang hasil kerja mereka. Menurut teori ini, individu akan puas jika mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan

3. Teori 2 faktor

Frederick Herzberg (1959) dalam bukunya "The Motivation to Work" mengajukan teori dua faktor tentang kepuasan kerja. Menurutnya, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja terdiri dari faktor-faktor motivasi (seperti prestasi, tanggung jawab, dan pengakuan) dan faktor-faktor higiene (seperti kondisi kerja, gaji, dan hubungan dengan atasan). Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi adalah yang sebenarnya yang mempengaruhi kepuasan kerja, sementara faktor-faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan, bukan meningkatkan kepuasan

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Factor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Menurut Hdanoko (2011), Factor-faktor yang memberikan kepuasa adalah sbb:

1. Factor individual, meliputi umur, kesehatan dan watak.
2. Factor social, meliputi hubungan kekeluargaan , pdanangan bekerja, kebebasan.
3. Factor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, kondisi kerja dll.

Robbins dan Judge (2013), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *menially challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging Work*.

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya diantara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

2. *Equitable Reward*.

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai stdanar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

3. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

4. *Supportive Colleagues*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

2.3.4 Dampak ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2019), ada 4 akibat ketidakpuasan pegawai yaitu;

1. *Exit*

Respon yang pertama adalah keluar mengarahkan kepada pegawai untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Respon suara meliputi upaya pegawai untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, berdiskusi masalah dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja.

3. *Loyalty*

Respon loyalitas berarti menunggu secara pasif namun optimis kondisi yang perlu diperbaiki, termasuk membela organisasi di dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Respons pengabaian secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk termasuk seringnya ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus,, berkurangnya usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

2.3.5 Indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu tindakan emosional yang tidak menyenangkan atau menyenangkan dari pegawai terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan mereka. Indikator kepuasan kerja menurut Robbins, Stephen (2003), adalah sebagai berikut.

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), setiap pekerjaan membutuhkan keahlian tertentu sesuai dengan bidang masing-masing. Sulit atau tidaknya suatu pekerjaan yang akan meningkatkan atau penurunan kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*), atasan yang baik adalah atasan yang mau menghargai hasil pekerjaan bawahannya entah itu sesuai atau tidak sesuai.
3. Teman sekerja (*workers*), faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pimpinan pegawai, baik yang sama atau berbeda jenis pekerjaan.
4. Promosi (*promotion*), faktor yang berhubungan dengan adanya suatu kesempatan untuk memperoleh kemajuan karier dalam pekerjaan.
5. Gaji/upah (*pay*) merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak

2.4 Kinerja

2.4.1 Definisi Kinerja

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah performance. Jadi arti performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa pakar seperti Menurut Armstrong dan Baron (1998), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja juga diartikan sebagai ukuran kemampuan

seseorang untuk melakukan tugas tertentu. Job performance adalah sejauh mana pegawai melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti bagaimana seorang pegawai berusaha mencapai tujuan organisasi dan mencoba untuk mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi (Khalid et al., 2012) sedangkan menurut Menurut Fattah (1999), kinerja atau prestasi kerja (performance) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Pandangan Mangkuprawira dan Hubeis (2007), bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Dan juga Sedarmayanti (2007), menjelaskan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.

Setelah beberapa definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya. Maka, kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi

2.4.2 Faktor Yang mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Bintoro dan Daryanto (2017), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Faktor Individual, yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (Kepribadian), pembelajaran dan motivasi
3. Faktor Organisasi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job

Menurut Mangkunegara (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*)

2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja

2.4.3 Komponen Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa komponen dari kinerja pegawai menurut Kasmir (2018), yakni sebagai berikut:

1. Absensi Absensi merupakan keberadaan atau bukti kehadiran pegawai pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja.
2. Kejujuran Kejujuran merupakan perilaku pegawai selama bekerja dalam suatu periode
3. Tanggung jawab Tanggung jawab merupakan unsur yang cukup penting terhadap kinerja seseorang.
4. Kemampuan (hasil kerja) Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seseorang pegawai untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan.
5. Loyalitas Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang pegawai terhadap instansi.
6. Kepatuhan Kepatuhan merupakan ketaatan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan instansi.

2.4.4 Penilaian Kinerja

Dalam menetapkan kriteria kinerja Mondy dan Noe (2005), membagi menjadi beberapa kriteria, yaitu :

1. Ciri-ciri, ciri-ciri pegawai tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi
2. Perilaku, ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
3. Kompetensi, kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
4. Pencapaian tujuan, jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.

5. Peningkatan potensi, ketika organisasi mengevaluasi kinerja pegawai, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

2.4.5 Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (2005), kegunaan dari penilaian kinerja, adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen dan Seleksi
3. Pelatihan dan Pengembangan
4. Perencanaan dan Pengembangan Karir
5. Program Kompensasi
6. Hubungan Pegawai Internal
7. Penilaian Potensi Tenaga Kerja.

2.4.6 Indikator Kinerja

Sementara itu menurut Sutrisno (2019), untuk mengukur kinerja pegawai terdapat enam indikator yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang di antaranya adalah berikut.

1. Hasil kerja
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan Pekerjaan
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan Mental
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada
5. Disiplin Waktu dan Absensi
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan
6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran menentukan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja pula.

2.5 Tinjauan Empiris

Dalam kajian pustaka akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, hal tersebut sebagai acuan dan sebagai pembandingan untuk mencari perbedaan-perbedaan agar tidak terjadi adanya duplikasi. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1	Hardiyansyah et al., (2023)	The Influence of Motivation dan Compensation on Employee Performance at Pt Unisadhuguna with Job Satisfaction Mediation	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, 2) kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, 3) motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja, 4) kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja, 5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, 6) motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, 7) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
2	Hardiyansyah et al., (2023)	The Effect of Work Motivation dan Compensation on Employee Job Satisfaction through OCB (Organizational Citizenship Behavior) at PT Nusantara Traisser Surabaya	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap OCB. Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja. OCB memediasi pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap

			kepuasan kerja.
3	Asep et al., (2022).	The Effect of Work Motivation, Compensation dan Work Discipline on Employee Performance through Job Satisfaction at Batam University, Indonesia	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi dan prestasi kerja. Kesimpulannya, penelitian ini mengidentifikasi bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu, penelitian ini telah menguji peran mediasi kepuasan kerja dan menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi dan prestasi kerja. Selain itu, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara disiplin dan prestasi kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi pimpinan serta kompensasi dan disiplin organisasi diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Dengan demikian Universitas Batam sebaiknya mengoptimalkan pengaturan dan pengawasan kedisiplinan pegawainya karena hasil penelitian tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.</p>
4	Syahrir, et	The Effect Of	Hasil penelitian menunjukkan

	al., (2021)	Compensation, Work Motivation, Training On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable	<p>bahwa kompensasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Motivasi kerja (X1) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Pelatihan Kerja (X1) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Kompensasi (X1) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Motivasi Kerja (X1) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Pelatihan (X1) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Kepuasan Kerja (X1) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Kepuasan kerja (X1) dapat memediasi pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja (Y).</p>
5	Hartono et al., (2021)	The Effect Of Compensation Dan Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables At Hotel Xyz, In Jakarta	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompensasi, motivasi berpengaruh terhadap</p>

			kepuasan kerja dan motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur langsung motivasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan koefisien regresi pengaruh paling tinggi (dominan) sebesar 0,448.
6	Sedik (2021).	The Effect of Work Motivation dan Compensation towards Performance of Non-Civil Servant Employee with Job Satisfaction as a Mediation Variable	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai non PNS, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai non PNS, (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai non PNS, (6) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja, dan (7) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan mempengaruhi kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kesimpulannya adalah semakin tinggi motivasi kerja pegawai Puskesmas non PNS maka semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan kerjanya; semakin tinggi kompensasi pegawai Puskesmas non PNS maka semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan kerjanya; dan semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja

			mereka
7	Hidayat dan Heryanto. (2019).	The Effect Of Motivation Dan Compensation On Employee Performance With Work Satisfaction As Intervening (Case Study In The Technical Department Of Pt Semen Padang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan.
8	Yudianto dan Aryani (2018)	The Influence of Compensation, Motivation dan Work Environment on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable (A Study at Secretariate of Pasuruan Regency)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel independen kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja; terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja; terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja; dan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif antara variabel independen kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Sumber: Hasil telaah literatur,2024