

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN
FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KINERJA DRIVER OJEK
ONLINE DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA GOJEK DI MAKASSAR**



Oleh

BAHTIAR HERMAN

A012182021

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**



**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN
FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KINERJA DRIVER OJEK
ONLINE DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA GOJEK DI MAKASSAR**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

**Program Studi Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen SDM**

Disusun dan diajukan oleh :

**BAHTIAR HERMAN
A012182021**

Kepada

**SEKOLAH PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**



TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN FLEKSIBILITAS
KERJA TERHADAP KINERJA DRIVER OJEK ONLINE DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GOJEK DI MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

BAHTIAR HERMAN
Nomor Pokok A012182021

Telah dipertahankan dalam sidang ujian Ujian Tesis
pada tanggal 23 September 2020
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan



MENYETUJUI
KOMISI PENASIHAT,

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si

Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama Bahtiar Herman
Nim : A012182021
Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 26 September 2020

Yang Menyatakan,



Bahtiar Herman



Optimization Software:
www.balesio.com

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan thesis dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KINERJA DRIVER OJEK ONLINE DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GOJEK DI MAKASSAR” Thesis ini dibuat dan diajukan untuk memenuhi syarat dalam pendidikan Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin Makassar. Selain itu, tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memberikan pengetahuan kepada pembaca mengenai manajemen Gojek Indonesia di Makassar. Selama masa penyusunan ini, penulis banyak menerima bantuan dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan thesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof.Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.si, sebagai pembimbing satu
2. Dr. Muh. Yunus Amar, SE.,MT sebagai pembimbing dua
3. Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., Dr. Maat Pono,SE., M.Si dan Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si sebagai anggota tim penguji
4. Civitas Academica Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas
5. Pegawai Gojek yang ada di Makassar
6. Tim Pendukung dan Mitra Driver yang telah bersedia menjadi responden
7. Keluarga yang telah memberikan dukungan moral dan material selama proses pendidikan berlangsung

Penulis menyadari bahwa thesis ini masih belum sempurna karena adanya keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu semua kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Penulis berharap semoga thesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.



Makassar, 23 September 2020

ABSTRAK

BAHTIAR HERMAN. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Nonfinansial, dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Driver Ojek Online dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Gojek di Makassar (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi dan Muh. Yunus Amar).*

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial, nonfinansial, dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja *driver* ojek *online* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada gojek di Makassar.

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel sebanyak 100 mitra *driver* di Makassar, berdasarkan metode pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Data dianalisis menggunakan *moderation regression analysis* (MRA) dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, dan fleksibilitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai moderasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mitra. Dengan demikian, sistem pemberian kompensasi dan fleksibilitas kerja yang optimal akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja mitra.

Kata kunci: *financial compensation, nonfinancial compensation, work flexibility, job satisfac and performance*



ABSTRACT

BAHTIAR HERMAN, *The Effect of Financial Compensation, Non-Financial Compensation and Work Flexibility on Online Motorcycle Taxi Drivers Performance With Work Satisfaction as Intervening Variables on Gojek in Makassar*, (supervised by Idayanti Nursyamsi and Muh. Yunus Amar).

This study aims to examine and analyze the effect of financial compensation, non-financial compensation and work flexibility on the performance of online motorcycle taxi drivers with job satisfaction as an intervening variable on Gojek in Makassar.

The method used in this study is an explanatory method with data collection techniques using a questionnaire with a sample of 100 driver partners in Makassar, based on a sampling methods using the Slovin formula. The data analysis technique used was Moderation Regression Analysis (MRA) using SPSS version 25 software.

The results indicate that financial compensation, non-financial compensation, and work flexibility through job satisfaction as moderation have a positive and significant effect on partner performance. The conclusion from the results of the study illustrates that the optimal compensation and work flexibility system will increase partner job satisfaction and will improve partner performance.

Keywords: Financial compensation, non-financial compensation, work flexibility, job satisfaction and performance



Optimization Software:
www.balesio.com

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1.3.1 Tujuan Penelitian	12
1.3.2 Manfaat Penelitian	13
BAB II :KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	14
2.1 Kajian Pustaka	14
2.1.1. Kompensasi.....	14
2.1.2. Fleksibilitas kerja.....	29
2.1.3. Kinerja Karyawan	30
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	35
2.2 Penelitian Terdahulu	37
2.3 Kerangka Fikir	42
2.4 Hipotesis Penelitian	43
2.5 Hubungan antar variabel	43
2.3.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja.....	43
2.3.2 Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.3.3 Fleksibilitas kerja terhadap kinerja.....	44
2.4 Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja	45
2.5 Kompensasi Non finansial terhadap kepuasan kerja	45



2.3.6	Fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja	46
2.3.7	Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	47
2.3.8	Kompensasi Finansial terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	47
2.3.9	Kompensasi Finansial terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	48
2.10	Fleksibilitas kerja terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	50
BAB III : METODE PENELITIAN		52
3.1	Pendekatan Penelitian.....	52
3.2	Profil Perusahaan Dan Lokasi Penelitian	52
3.2.1	Profil Perusahaan.....	52
3.2.2	Lokasi Penelitian	52
3.3	Variabel Penelitian	52
3.4	Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Penelitian	53
3.5	Populasi Dan Sampel Penelitian.....	55
3.5.1	Populasi.....	55
3.5.2	Sampel Penelitian.....	55
3.6	Jenis Data.....	57
3.6.1	Data primer.....	57
3.6.2	Data Sekunder	58
3.7	Metode Pengumpulan Data	58
3.8	Metode analisis data	60
BAB VI : ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		62
4.1	Analisis Hasil Penelitian	62
4.1.1	Hasil Uji Validitas	62
4.1.2	Uji Reabilitas	64
4.1.3	Karakteristik Responden	65
	Deskripsi Variabel Penelitian.....	68
	4.1.1 Kompensasi Finansial (X1).....	68
	4.1.2 Kompensasi Nonfinansial (X2).....	72



4.1.4.3	Fleksibilitas Kerja (X3)	75
4.1.4.4	Kepuasan Kerja (Z)	79
4.1.4.5	Kinerja (Y)	82
4.2	Pembahasan	85
4.2.1	Kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja	88
4.2.2	Kompensasi Non finansial terhadap kepuasan kerja	90
4.2.3	Fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja	93
4.2.4	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja	94
4.2.5	Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja	96
4.2.6	Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kinerja	99
4.2.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	101
4.2.8	Kompensasi Finansial terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	104
4.2.9	Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	106
4.2.10	Fleksibilitas terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	108
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	111
5.2	Saran	113
DAFTAR PUSTAKA		114
DAFTAR TABEL		
TABEL 2.1		38
TABEL 3.1		54
TABEL 3.2		60
TABEL 4.1		63
TABEL 4.2		64
TABEL 4.3		65
TABEL 4.4		66
TABEL 4.5		66
TABEL 4.6		67
TABEL 4.7		70
TABEL 4.8		73



TABEL 4.9.....	77
TABEL 4.10.....	80
TABEL 4.11.....	83
TABEL 4.12.....	85
GAMBAR 1.1.....	5
GAMBAR 2.1.....	42
GAMBAR 4.1.....	87
GAMBAR 4.2.....	104
GAMBAR 4.3.....	107
GAMBAR 4.4.....	108
LAMPIRAN.....	122



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transportasi memiliki peranan yang sangat berpengaruh terhadap pembangunan perekonomian, karena berkaitan dengan distribusi barang, jasa, dan Transportasi atau pengangkutan merupakan bidang kegiatan yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Menyadari pentingnya peranan transportasi, maka lalu lintas dan angkutan umum harus ditata dalam suatu sistem transportasi nasional secara terpadu dan mampu mewujudkan ketersediaan jasa transportasi yang sesuai dengan tingkat kebutuhan lalu lintas dan pelayanan angkutan yang tertib, nyaman, cepat, lancar dan berbiaya murah.

Seiring berkembangnya teknologi terutama internet di era globalisasi ini, ternyata transportasi juga tidak luput terkena imbas positifnya. Kini, transportasi lebih mudah didapatkan melalui aplikasi yang telah terpasang di smartphone konsumen. Khalayak umum menyebutnya dengan ojek online, disaat masyarakat sedang mempunyai kepentingan di suatu tempat dan tidak memiliki kendaraan, ojek online dapat mengantarkan konsumen ketempat yang ingin dituju. Peranan transportasi pada pembangunan wilayah secara menyeluruh telah membawa dampak yang luar biasa terutama pada hubungan antar berbagai wilayah (aksesibilitas). Banyak pengguna smartphone menyukai kemudahan ini untuk

aiikan berbagai kepentingan mereka. Situasi tersebut menjadi peluang



tersendiri bagi masyarakat yang saat ini masih berjuang untuk meningkatkan taraf kehidupannya.

Banyak orang-orang kreatif menciptakan beberapa terobosan-terobosan terbaru dan tentunya sangat mengikuti teknologi. Kehadiran jasa transportasi berbasis aplikasi online yang menggunakan internet sangat berpengaruh bagi masyarakat dalam segala aktifitas secara cepat dan efisien. Jasa transportasi online tersebut terdiri dari go-jek, grab, dan uber. Gojek adalah yang pertama kali muncul dan merupakan sebuah perusahaan teknologi asal Indonesia yang melayani angkutan melalui jasa ojek.

Perusahaan ini didirikan pada tahun 2010 di Jakarta oleh Nadiem Makarim. Layanan Go-jek tersedia di beberapa kota besar di Indonesia diantaranya Jabodetabek, Bali, Bandung, Surabaya, Makassar, Medan, Palembang, Semarang, Solo, Malang, Yogyakarta, Balikpapan, Manado, Bandar Lampung, Padang, Pekanbaru dan Batam. Bicara soal tarif yang harus di bayar, tarif go-jek langsung tampil dengan sendirinya ketika penumpang telah menentukan lokasi penjemputan dan lokasi tujuan karena tarif go-jek di tentukan berdasarkan jarak yang ditempuh. Sesuai dengan kabarnya Grab telah menetapkan harga terbaru pada 5 April 2017, Untuk mengenai tarif go-jek terbaru khusus untuk layanan go-ride pada jam sibuk yaitu Rp2.500 per kilometer untuk jarak 0-12 Kilometer, sedangkan untuk jarak tempuh diatas 12 km akan dikenakan biaya Rp3.000 per km nya, jadi kalau anda menggunakan Grab untuk menempuh jarak

ter jadi anda hanya bayar Rp10.000 dan jika menempuh jarak 14 km maka akan dikenakan ongkos sebesar Rp42.000.



Gojek merupakan salah satu jasa transportasi berbasis aplikasi yang ada di Indonesia. Gojek hadir sebagai solusi dari banyak masalah yaitu kondisi angkutan umum yang belakangan ini kurang aman, merupakan solusi yang mempertemukan penyedia jasa ojek dengan konsumen yang membutuhkan. Ide Gojek awalnya berasal dari melihat sulitnya penyedia jasa ojek untuk mendapatkan konsumen dan juga banyaknya konsumen yang sulit mendapatkan akses jasa ojek. Kemudian Nadiem Makarim (CEO Gojek) mulai membuat sebuah aplikasi yang menjembatani pertemuan antara konsumen dan penyedia jasa tersebut. Awalnya Gojek hanya sebuah call center yang dikerjakan oleh tim manajemen dengan jumlah orang terbatas. Gojek belum mempunyai aplikasi atau belum melakukan pemesanan online. Gojek hanya melayani konsumen via telepon, konsumen memesan layanan ojek melalui call center, kemudian operator akan mencari driver yang terdekat. Selanjutnya, call center akan memastikan kedatangan driver dengan sistem navigasi dan koordinasi konsumen. Selama tiga tahun menjalankan usaha dengan model layanan call center, Gojek banyak dimanfaatkan perusahaan-3 perusahaan untuk melakukan jasa kurir alias antar-mengantar surat, dokumen, atau barang. Padahal awalnya Gojek merupakan jasa transportasi untuk orang-orang berpergian. Pada tahun 2014, Nadiem yang merupakan CEO Gojek mulai mengelola bisnis Gojek secara penuh. Layanan Gojek yang awalnya offline beralih masuk di kancah online dengan aplikasi khusus. Dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi mobile inilah Gojek berhasil merevolusi industri

asi ojek. Saat ini, aplikasi Gojek sudah diunduh lebih dari 13 juta orang di daerah. Fitur yang ditawarkan Gojek pun berbagai macam, mulai dari

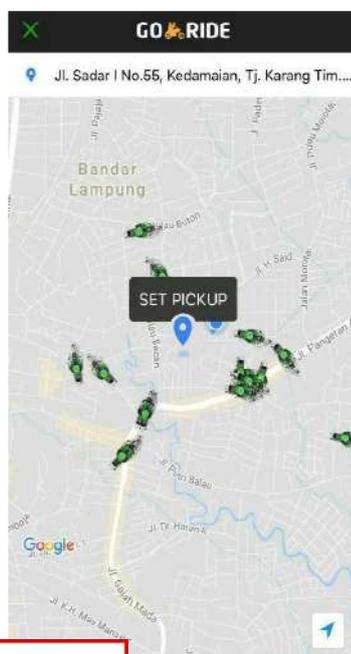


pengiriman barang, pesan antar makanan, berbelanja, hingga berpergian. Gojek pun telah membawa perubahan di kancah transportasi. Kini, tak kurang dari 210 ribu orang pengemudi atau biasa dipanggil driver Gojek telah meroda di jalanan. Tercatat, Gojek telah beroperasi di Jabodetabek, Bali, Surabaya, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Medan, Makassar, Palembang, dan Balikpapan. Nadiem pun tak lagi hanya ditemani tim manajemen kecil. Sebab, secara total pegawainya telah mencapai sekitar seribu orang. Semakin hari, layanan Gojek pun semakin berkembang mengikuti demand konsumen yang terus meningkat. Saat masih mengedepankan layanan jasa antar pada jam sibuk dan hari kerja, rata-rata order Gojek per pengemudinya hanya mendapat tiga sampai empat kali pesanan. Setelah Gojek mengembangkan layanannya dan beroperasi setiap hari 24 jam, termasuk hari libur.. Dari pengalaman saya setelah menggunakan jasa Go-jek pelayanan yang diberikan cukup baik dan driverpun ramah, Karena kualitas pelayanan adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam berbisnis. Munculnya Ojek online di Indonesia membawa banyak hal positif. Masyarakat yang ingin berpindah lokasi ataupun ingin membeli makanan tidak perlu keluar rumah karna dengan adanya transportasi ojek online ini masyarakat hanya perlu mebuat orderan melalui smartphone mereka, hal ini sangat memudahkan masyarakat dalam melakukan hal hal yang di butuhkan masyarakat karena tersedianya layanan layanan di aplikasi tersebut. Dan juga munculnya ojek online ini mengurangi pengangguran yang terdapat di Indonesia. Karena ojek online

a lapangan pekerjaan yang luas untuk menjadi mitra, syaratnya hanyalah
yai kendaraan di atas 2011, harus memiliki SIM(Surat Izin Mengemudi),



dan memakai handphone berjenis smartphone. Menurut kepala Badan Pusat Statistik (BPS) Suhariyanto yang dikutip oleh Antaranews (2016), ojek online membantu menurunkan angka pengangguran di beberapa daerah. Badan pusat statistik mencatat data pertumbuhan ekonomi kuartal III 2016 yang mencapai 5,02 persen. Dalam data tersebut disebutkan, pada Agustus 2016, tingkat pengangguran mencapai angka 7,03 juta orang. Pada tahun 2018 badan pusat statistik menghitung tingkat pengangguran terbuka (TPT) sebesar 5,13 % Dalam setahun terakhir, pengangguran berkurang 140 ribu orang, sejalan dengan TPT yang turun menjadi 5,13 persen pada Februari 2018. Dilihat dari tingkat pendidikan, TPT untuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tertinggi diantara tingkat pendidikan lain, yaitu sebesar 8,92 persen.



1.2 Driver GOJEK yang terdaftar di Web
 data aplikasi Go-jek (Di akses pada tanggal 18 Juni 2019, pukul
)

Gambar di atas memperlihatkan bahwa driver ojek online semakin tahun semakin meningkat peminat yang ingin menjadi mitra ojek online. Hal ini sangat baik karena dengan adanya ojek online sangat mengurangi persentase pengangguran yang ada di Indonesia.

Salah satu jalan untuk memotivasi driver agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan jalan pemberian kompensasi kepada mereka. Hal ini diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik antara para driver dan perusahaan dimana para driver akan berpikir bahwa perusahaan tempat dimana mereka bekerja bisa memahami serta mengetahui kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka bekerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001:155). Karyawan memandang kompensasi sebagai ukuran nilai karya mereka. Bila mitra driver memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis. Oleh karena itu, program kompensasi sangat penting untuk diperhatikan dengan sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja, kepuasan kerja, maupun motivasi mitra driver.

Adapun jenis kompensasi yang diberikan oleh Gojek di Makassar kepada

para driver terbagi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial yang kemudian diadopsi sebagai variabel bebas dalam penelitian ini



untuk mengukur variabel terikat yang dalam penelitian ini adalah Kinerja Driver. Kompensasi finansial didefinisikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima driver sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan, yang terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung terdapat dalam bentuk tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada para Mitra driver. Kemudian kompensasi non-finansial didefinisikan sebagai balas jasa yang diberikan perusahaan kepada mitra driver bukan dalam bentuk uang, akan tetapi berbentuk kepuasan yang tercakup dalam aspek psikologis yang terbagi atas kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan pekerjaan dan kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dalam pemberian atau penentuan tarif langsung dari perusahaan dengan tetap mengikuti standar yang diberikan oleh pemerintah

Perusahaan Gojek dapat memenuhi kebutuhan mitra driver di atas, salah satunya dengan menerapkan *schedule flexibility*. Menurut Carlson et al. (2010) fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Lebih lanjut, Carlson mengartikan *schedule flexibility* sebagai pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama

flexibility), kapan (timing flexibility), dan di mana (place flexibility) bekerja. Menurut survei yang dilakukan oleh Bentley University, 77



persen dari generasi millennium mengatakan jam kerja fleksibel akan membuat mereka lebih produktif, 89 persen mengaku mereka secara teratur memeriksa email “jam malam.” Generasi ini lebih suka bekerja ketika pikiran mereka sedang dalam keadaan terbaik dan tajam. Beberapa orang berpikir waktu terbaik pada pukul 10.00 pagi, tetapi sebagian orang lain pada 02.00 dini hari. Perubahan perilaku masyarakat menjadikan kebijakan fleksibilitas kerja meningkat, seperti meningkatnya jumlah perempuan dalam angkatan kerja, rumah tangga dengan karir ganda, dan harapan waktu kerja-waktu santai (Hochschild, 1997; Pierce, Newstrom, Dunham, & Barber, 1989; Ronen, 1984). Perubahan ini telah meningkatkan tuntutan mitra driver untuk fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dan menguasai kehidupan di luar tempat kerja. Manfaat positif dari jadwal kerja alternatif untuk kualitas hidup mitra driver di luar pekerjaan didokumentasikan dengan baik. Pemberian fleksibilitas kerja mempunyai keuntungan terhadap organisasi maupun anggota organisasi. Untuk organisasi, pemberian fleksibilitas kerja dapat memikat, mendapatkan, dan mempertahankan anggota organisasi dengan kualitas yang baik di dalam organisasi mereka (Casper dan Harris, 2008). Selain faktor fleksibilitas kerja, kompensasi juga menjadi suatu hal yang sangat diperhitungkan.

Pemberian kompensasi kepada mitra driver dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja. Menurut pendapat dari Mangkunegara (2013:84) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat

kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan jabatan kerja mitra driver, maka mitra



driver akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Suatu perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang bisa menciptakan kepuasan kerja bagi mitra driver dan bisa memberikan kompensasi secara tepat, sehingga bisa tercapai kepuasan kerja mitra driver yang akan dapat meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan dimana kondisi emosional seorang mitra driver baik menyenangkan atau tidak sehingga para mitra memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2008). Ketercapaian seseorang sesuai dengan ekspektasi yang diinginkan akan berdampak pada semangat secara lahir dan batin. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dari apa yang dilakukannya. Tentunya kinerja yang berdampak positif seperti meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Baik dan buruk suatu kinerja harus diukur melalui penilaian kinerja. Ada berbagai macam indikator dalam menentukan penilaian kinerja. Semakin mudah terukur pencapaian indikator kinerja akan semakin memudahkan dalam penilaiannya.

Namun 6 bulan terakhir ini pendapatan driver ojek online khususnya gojek mengalami penurunan hal ini terjadi karena beberapa faktor seperti pembaruan atau update pada aplikasi gojek online ini juga dapat mendatangkan permasalahan bagi pengemudi gojek, terutama mereka yang tidak begitu paham tentang cara menggunakan atau mengoperasikan ponsel pintarnya. Perubahan-perubahan pada fitur atau tampilan dan juga tombol pesanan otomatis akan mengalami perubahan.

Tentu perlu waktu bagi para pengemudi untuk memahami sistem operasional

u, memuat driver sulit mendapatkan orderan. Fatih seorang driver gojek dapat diwawancarai “saya ngegojek sudah dari tahun 2015 dan keluar



setiap hari pukul 06.00 , tetapi 3 bulan terakhir ini pendapatan saya menurun drastis saya keluar jam 6 pagi pulang jam 1 malam tetapi hanya memperoleh pendapatan sebesar 50ribu ini kan kurang wajar bagi orang yang kerja hampir 24 jam.”ujar fatih, ini hanya salah satu keluhan dari driver gojek yang peneliti temui, masih banyak lagi keluhan yang hampir sama dengan bapak fatih yang ditemui.

Faktor lain yang bisa mengurangi pendapatan atau orderan driver gojek adalah order fiktif .Tahun lalu INDEF melakukan riset terhadap penipuan online ini lebih lanjut kepada 516 mitra pengemudi dari dua perusahaan transportasi online terbesar, yaitu GOJEK. Survei mengenai order fiktif transportasi online ini dilakukan pada 16 April-16 Mei 2018 lalu di Jakarta, Bogor, Semarang,Bandung, dan Yogyakarta. Metode survei yang digunakan adalah non-probability atau convenient sampling. Riset yang dilakukan INDEF menunjukkan bahwa 42% mitra pengemudi percaya bahwa Go-Jek adalah platform dimana order fiktif paling banyak terjadi..Hasil survei juga menunjukkan hampir setengah dari mitra pengemudi Go-Jek (46%) mengatakan bahwa perusahaan tidak mengetahui atau mengetahui tapi membiarkan praktek tindakan curang. Baru-baru ini hasil riset tersebut diperkuat dengan temuan dari Lembaga riset Spire. Dalam melakukan riset, Spire melakukan survei terhadap 40 pengemudi dan 280 konsumen secara acak dalam skala nasional. Hasil survei memprediksikan sebanyak 30% dari order yang diterima Go-Jek terindikasi fraud. Angka tersebut berdasarkan estimasi jumlah order fraud dibandingkan jumlah total order yang diterima.Menurut Group

CEO Spire Research and Consulting Jeffrey Bahar, hasil riset



perusahaannya dapat menjadi gambaran bagaimana tindakan fraud sudah menjadi sesuatu yang cukup umum.

Dengan demikian pemberian kompensasi dan pembaharuan sistem dalam perusahaan harus diatur dengan baik, sehingga dapat diterima oleh kedua belah pihak. Jadi dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem kompensasi tertentu kepentingan organisasi dan kepentingan paramitarnya mutlak untuk diperhitungkan. Sistem kompensasi tersebut diharapkan dapat menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya nanti memungkinkan organisasi mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan serta kepentingan organisasi lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial, non finansial dan fleksibilitas kerja driver ojek online terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adapun variabel diambil dari penelitian sebelumnya dengan penentuan indikator yang berbeda dari berbagai penelitian yang diambil.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja mitra driver gojek Di Makassar.



Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja mitra driver gojek Di Makassar.

3. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasa kerja mitra driver gojek Di Makassar.
4. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja mitra driver gojek Di Makassar.
5. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja mitra driver gojek Di Makassar.
6. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja mitra driver gojek Di Makassar.
7. Apakah Kepuasan kerja Memengaruhi hubungan antara kompensasi finansial dengan kinerja mitra driver gojek Di Makassar.
8. Apakah Kepuasan kerja Memengaruhi hubungan antara kompensasi non finansial dengan kinerja mitra driver gojek Di Makassar.
9. Apakah Kepuasan kerja Memengaruhi hubungan antara fleksibilitas kerja dengan kinerja mitra driver gojek Di Makassar.
10. Apakah Kepuasan kerja Memengaruhi hubungan antara kompensasi finansial, non finansial dan fleksibilitas kerja dengan kinerja mitra driver gojek Di Makassar.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Untuk menjelaskan pengaruh kompensasi finansial, non finansial dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja mitra driver gojek Di Makassar.



2. Untuk menjelaskan pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kompensasi finansial, non finansial dan fleksibilitas kerja dengan kinerja mitra driver gojek Di Makassar.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Tugas akhir studi sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan saran serta pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen Gojek Indoneia di Makassar , dalam melakukan keputusan dalam pemberian kompensasi guna memberikan motivasi kepada para driver mereka yang pada akhirnya nanti diharapkan mampu meningkatkan produktivitas mereka yang dengan sudut pandang lebih luas yang secara kolektif dapat dipandang sebagai peningkatan produktivitas perusahaan.
3. Sebagai bahan pertimbangan serta referensi bagi penulis lain yang akan mengadakan penelitian dengan judul atau materi yang sama.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.5 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Saat ini sistem kompensasi telah menjadi perhatian pada setiap organisasi karena berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari organisasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Menurut Gary Dessler (2007: 46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Rober dan Vijay (2005: 249) mengemukakan bahwa suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka.

Ada beberapa definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya B. Siswanto (2005: 181) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan



fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu, 2008: 118). Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang sulit, karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi.

Menurut Gomes (2003: 129) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian di dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi. Keseimbangan konsistensi internal dan konsistensi eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu,

kena besarnya kompensasi merupakan cerminan nilai bagi karyawan itu sendiri. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan



dan kepuasan kerja karyawan. Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal ini sangat penting karena apabila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain. “Oleh karena itu, perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil merupakan hal yang sangat penting” (Susilo, 2007: 86).

Berdasarkan pada pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan karena karyawan tersebut telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompensasi sangat penting karena besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Malayu (2008: 120) mengemukakan bahwa program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/ masyarakat. Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

Fungsi pemberian kompensasi menurut Sadili (2006: 188) adalah sebagai berikut:



1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

T.H. Handoko (2003) mengemukakan bahwa tujuan-tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang berkualitas Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.



3. Menjamin keadilan Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan di antara para karyawan.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas, dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga

perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan



yaitu mempertahankan kelangsungan perusahaan dan mengembangkan usaha.

c. **Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya.

I Gusti Ngurah Gorda (2006) terdapat tiga wujud kompensasi, yaitu: 1)

Kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan sebagainya, 2)

Kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan

(pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya.

Hadari (2008: 316-317) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Memberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.



3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Diantara berbagai pendapat para ahli mengenai jenis kompensasi di atas, penelitian ini berfokus pada kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial yang merupakan variabel dalam penelitian ini.

1) **KOMPENSASI FINANSIAL**

Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi (Husein Umar, 2008: 16). Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial dan uang pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hadari, 2008: 95).

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas

kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.



Viethzal Rivai (2009: 360-363) mengemukakan bahwa kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, yang dijadikan indikator dalam penelitian ini.

a Kompensasi finansial langsung yang terdiri dari:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan

gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).



b Kompensasi finansial tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

2) **KOMPENSASI NONFINANSIAL**

Kompensasi nonfinansial adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk bukan finansial atau bukan uang. Simamora (2006: 541) menjelaskan bahwa kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi nonfinansial terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri yang dijadikan indikator dalam penelitian ini.

a) **Lingkungan Kerja**

Danang (2012: 43) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, penerangan, dan lain-lain. Lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja maupun semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen

aan, karena lingkungan kerja ini mempunyai pengaruh langsung
p karyawannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja



yang cukup memuaskan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, sehingga pelaksanaan aktivitas kerja didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Dengan demikian, sudah selayaknya manajemen perusahaan harus mempertimbangkan lingkungan kerja karyawan dengan sebaik-baiknya. Dengan lingkungan kerja yang baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Berikut faktor-faktor yang menentukan lingkungan kerja:

1) Kondisi tempat kerja

Kondisi tempat kerja adalah kondisi yang dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan pada tempat kerja yang disediakan (Ahyari, 1999: 147). Manajemen perusahaan sudah selayaknya mempertimbangkan kondisi tempat kerja karyawan yang tepat sehingga para karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik.

2) Hubungan Kerja Karyawan

Kerjasama merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kerjasama yang baik dapat memperlancar aktivitas dalam pekerjaan. Ahyari (1999: 192) mengatakan bahwa hubungan kerjasama yang baik akan menimbulkan rasa aman terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang

us diselesaikan. Dengan adanya hubungan kerja yang baik, maka



karyawan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang timbul di dalam perusahaan.

3) Program Pelayanan Karyawan

Penyediaan fasilitas oleh perusahaan bermacam-macam pilihannya. Pelayanan karyawan ini diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4) Kebijakan yang logis

Kebijakan merupakan panduan yang ditetapkan diawal untuk memberikan arahan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia yang mencerminkan kepedulian manajemen terhadap para karyawannya bisa berfungsi sebagai imbalan yang positif. Sedangkan kebijakan-kebijakan yang subjektif dan terlalu mengekang akan membuat karyawan tidak bersemangat.

5) Manajer yang berkompeten

Apabila karyawan berada dalam lingkungan organisasi dengan manajer yang berkompeten, maka hal itu akan memberikan motivasi sehingga membuat karyawan semangat untuk bekerja, meminimalisir tingkat absensi pegawai, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6) Simbol status yang pantas

Simbol yang pantas merupakan imbalan organisasi yang mengambil banyak

seperti ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja, ekatan tempat parkir pribadi seseorang dengan kantor, penutup lantai,



dan nama pekerjaan. Simbol status bervariasi antar perusahaan dan terkadang hanya dipahami oleh orang-orang dalam perusahaan yang bersangkutan.

7) Karyawan yang kompeten

Bekerja dengan orang-orang yang berkemampuan dan berpengetahuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sinergis. Sinergis adalah tindakan kooperatif antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu yang lebih dari pada bekerja secara terpisah.

b) Pekerjaan

Selain lingkungan pekerjaan yang menjadi salah satu faktor di dalam kompensasi non finansial, Wiji Utami (2005: 23) menyatakan bahwa pekerjaan itu sendiri juga merupakan faktor di dalam kompensasi nonfinansial. Didalam pekerjaan ini mengandung lima unsur yang berpengaruh, yaitu:

1) Pencapaian

Menurut McClelland dalam Tedja Susadya (2010: 78) mengenai kebutuhan staf manajerial menghasilkan identifikasi tiga kebutuhan utama yaitu kebutuhan pencapaian, kekuasaan, dan inflasi. Kebutuhan pencapaian dedefinisikan sebagai keberhasilan kompetitif yang diukur berdasarkan standar keunggulan pribadi. Motivasi terhadap pencapaian bisa ditingkatkan oleh perusahaan dengan melalui proses melalui desain

batan (*job design*), manajemen kinerja, serta skema gaji yang kaitkan dengan kompetensi atau ketrampilan.



2) Pengakuan

Pengakuan merupakan salah satu motivator yang signifikan. Seseorang ingin tahu bukan hanya mengenai seberapa baik dia telah mencapai sasarannya atau menjalankan pekerjaannya, tetapi juga seberapa baik imbalan yang akan diterima atas pencapaiannya. Imbalan nonfinansial, terutama bonus pencapaian yang disampaikan segera setelah prestasi diraih, itu merupakan simbol yang jelas atas pengakuan yang digabungkan dengan tunjangan atau fasilitas berwujud. Tindakan lain yang merupakan bentuk pengakuan mencakup promosi, penempatan pada proyek bergengsi, perluasan pekerjaan (*job enlargement*) untuk memberinya ruang lingkup pekerjaan yang lebih menarik dan menguntungkan, dan berbagai simbol status atas kebanggan.

3) Tanggung Jawab

Tedja Susadya (2010: 80) menjelaskan bahwa karyawan bisa dimotivasi dengan memberinya tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya. Pemberian tanggung jawab merupakan proses yang sangat penting dalam pemberdayaan, karena individu akan termotivasi ketika mereka diberi sarana untuk mencapai tujuannya.

4) Tugas-tugas yang menarik

Pemberian tugas yang menarik juga bisa meningkatkan semangat kerja karyawan, karena dengan pemberian tugas yang bervariasi akan mengurangi tingkat kejenuhan karyawan dalam bekerja. Pemberian tugas-tugas yang menarik tergantung pada kecermatan manajer dalam



memberikan perintah atau tugas kepada bawahannya. Semakin cermat seorang manajer dalam mengemas tugas-tugas menarik kepada bawahannya, maka akan semakin bervariasi tugas yang ada dan akan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawannya.

5) Tantangan

Ada beberapa orang yang suka dalam menghadapi tantangan. Oleh karena itu seorang manajer dapat memotivasi karyawannya dengan memberikan tugas yang menantang agar karyawan tersebut lebih bersemangat lagi dalam bekerja. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka secara otomatis akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Selain itu mereka juga akan lebih bergairah untuk terus bekerja dan mengurangi kebosanan mereka dalam bekerja.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya.

Simamora (2006: 446) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya

transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.



2) Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

3) Standar dan biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan standar karyawan dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Kebijakan perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan masa kerja. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya

ondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan upah karyawan.



6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar karyawan. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.2 Fleksibilitas kerja

Fleksibilitas jam kerja ditandai dengan tiga prinsip kerja, yaitu: 1) kontrak fleksibilitas yaitu mengenai kontrak kerja, 2) spasial fleksibilitas yaitu kontrol pekerja dan pilihan mengenai lokasi pekerjaan mereka, dan 3) fleksibilitas sementara yaitu pilihan mengenai jam kerja (Kossek, Ozeki, & Hills, 2008). Pandangan mengenai fleksibilitas jam kerja berbeda antara perusahaan dan karyawan. Adanya fleksibilitas jam kerja perusahaan berharap karyawannya mampu beradaptasi dengan perubahan karena tuntutan pasar. Sedangkan karyawan melihat fleksibilitas jam kerja sebagai alat untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan sosial (Costa & Sartori, 2006).

Dalam penelitian ini, difokuskan hanya pada pandangan individu atau karyawan terhadap pengaturan jam kerja fleksibel. Individu tersebut merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas kehidupan rumah tangga dengan kehidupan di tempat kerja. Hal tersebut merupakan salah satu keuntungan dari pengaturan jam kerja fleksibel karena karyawan dapat menyesuaikan dan menyeimbangkan antara kehidupan rumah tangga dengan kehidupan di tempat

(Hall & Parker, 2003).



Dampak negatif dari fleksibilitas jam kerja ini salah satunya adalah menurunnya kemampuan dan kekuatan pada pekerja tertentu, seperti pada karyawan yang lebih tua yang kemampuannya mungkin tidak sama dengan karyawan yang lebih muda. Stress, waktu tidur, dan kesehatan mental merupakan dampak lain dari fleksibilitas jam kerja bagi karyawan (Costa & Sartori, 2006). Sedangkan dampak positifnya adalah fleksibilitas jam kerja diduga mampu mengurangi konflik antara pekerjaan-keluarga yang biasa terjadi di lingkungan kerja (Hatta, 2011).

Sejumlah penelitian di bidang akuntansi menemukan pentingnya penggunaan fleksibilitas jam kerja dalam mengatasi konflik pekerjaan-keluarga. Almer dan Kaplan (2002). menemukan hubungan yang kuat antara penggunaan fleksibilitas jam kerja dengan kepuasan kerja yang semakin tinggi dan semakin menurunnya keinginan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian lanjutan dilakukan oleh Pasewark dan Victor (2006) menunjukkan penggunaan fleksibilitas jam kerja terbukti memiliki hubungan langsung antara konflik pekerjaan-keluarga dan keinginan untuk keluar dari pekerja.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (D.R. Rahadi, 2010: 1). Sebagaimana

dikatakan oleh Anwar P. Mangkunegara (2004: 67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau



prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Anwar P. Mangkunegara (2004: 67) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2006: 339). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan menurut Sedarmayati (2001), kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja seseorang, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu jabatan, pekerjaan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Melalui beberapa pendapat para ahli, peneliti menyimpulkan kinerja adalah hasil kerja secara

dan kuantitas yang dapat dicapai oleh individu ataupun kelompok suatu organisasi, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan



wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

b. Pengukuran Kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu (*input*), perilaku (*proses*), dan hasil kerja (*output*) (Mahmudi, 2005).

1) Kinerja berbasis pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja. Pengukuran kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

2) Kinerja berbasis perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

3) Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal.



Anwar P. Mangkunegara (2006) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai *output* yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) Ketetapan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yoga Pratama (2014), variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator ukuran-ukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh D.R Rahadi (2010: 36) yaitu sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

- 2) *Quality of work*

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

- 3) *Job Knowledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

- 4) *Creativeness*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan

untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

cooperation



Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6) *Dependability*

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7) *Initiative*

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

8) *personal Qualities*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mahmudi (2005) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan

oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.



- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Setiap faktor-faktor tersebut harus dipahami dan diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi baik atasan maupun karyawan, agar kinerja yang baik dari setiap anggota organisasi dapat terwujud sehingga akan berdampak pada tercapainya target dan tujuan organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

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

Menurut Kreitner dan Kinicki(2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”.

Menurut Robbins(2003;78)kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap

an seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan



yag diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian 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.

Teori Kepuasan

KerjaTeori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) Two Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan

(seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah 16reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan

an. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi kan motivators.



2) Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimanahasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Eta Setyawan Suseno, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Eta Setyawan Suseno, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember”. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sejauh mana pengaruh pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang terdiri dari kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Cabang Jember dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang karyawan tetap bank tersebut dengan menggunakan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif dan

negatif terhadap Kinerja Karyawan, dan secara simultan Kompensasi



Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Table 2.1 Penelitian terdahulu

No.	Judul	Penulis	Hasil
1	Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)	Muhammad Ramzan, MBA Hafiz M. Kashif Zubair, MBA Ghazanfar Ali, MBA Muhammad Arslan, MBA	It is concluded from different results that Compensation has positive impact on employee performance. It is proved from correlation analysis that all the independent variables have weak or moderate positive relationship to each other
2	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada	Ekshu Hamdan & Roy Setiawan (2014)	Hasil dari penelitian ini yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan secara bersama-sama Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3	PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus: PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Khasanah Ummat Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas)	AHMAD FAUZI (2016)	Variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut telah dibuktikan dengan pengujian hipotesis, baik melalui melalui teknik korelasi product momen maupun uji regresi ordinal.
4	Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. Gemilang Utama	Yulianita. 2017	Pengaruh antara kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan khususnya pada PT. Gemilang Ideal palembang, ternyata diketahui ada



No.	Judul	Penulis	Hasil
	ideal palembang		pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan
5	Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub -County of Tharaka Nithi County, Kenya	Mary Makena dkk(2015)	Hasil dari penelitian ini menetapkan bahwa pembayaran dasar, kelonggaran dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru untuk sebagian besar
6	The Impact of Flexible Working Hours on The Employees Performance	Sabiha Abid (2017)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jam kerja yang fleksibel berdampak tinggi pada produktivitas: pada kinerja karyawan dan juga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja
7	frekuensi variabel kompensasi non finansial, pemberian kompensasi non finansial pada karyawan PT Pembangunan Jawa Bali UP Gresik	Bambang Swasto Sunuharyo, Yuniadi Mayowan(2016)	Hasil uji path menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Pembangunan Jawa Bali UP Gresik
8	Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe	Federica Origo dan Laura Pagani(2008)	Hasil pengujian data menghasilkan sebuah hubungan positif antara fleksibilitas fungsional dan kepuasan kerja dan tidak ada efek atau dampak negatif dari fleksibilitas kuantitatif.
9	Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers	Kum Fai Yuen, dkk (2018)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut. Selain itu, jumlah stres yang terkait dengan bekerja di kapal dan daya tarik hadiah adalah penentu utama kepuasan kerja.
	PENGARUH	NOVITA	Hasil perhitungan



No.	Judul	Penulis	Hasil
	KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV ALAM PRIMA KOMPUTER BANDAR LAMPUNG	MARLIA (2010)	menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,615 atau 61,5% yang menyatakan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah kuat pada karyawan CV Alam Prima Komputer Bandar Lampung.
11	Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Spesialisasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada Pt. Daya Manunggal Salatiga	Desi Nuraini (2017)	fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama diterima.
12	Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry	ASABI. Oludele Matthew (2014)	it is vital for organisations to embark on effective compensation management policies that will project and promote employees performance. Employees are integral part of the human resources management, and therefore must be properly compensated in order to effectively perform beyond expectation.
13	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Mamber	Eta Setyawan Suseno (2014)	Hasil dari penelitian ini yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan secara simultan Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

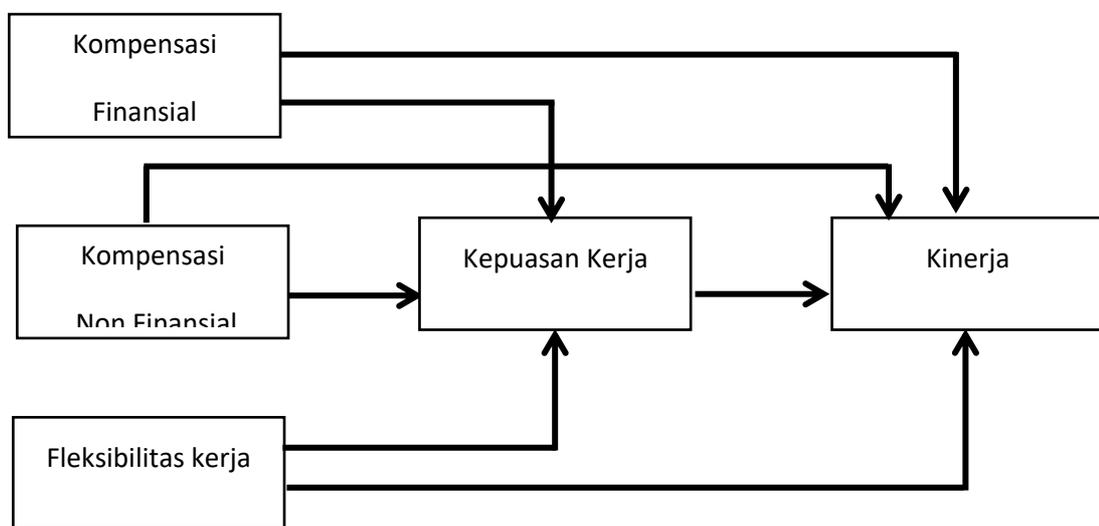


No.	Judul	Penulis	Hasil
14	Effect of Compensation Strategies on Employee Performance: A Case Study of Mombasa Cement Limited	Kimani N. Jean; Thomas Katua Ngui & Arasa Robert (2017)	The study further established that retirement schemes, insurance schemes and various components of recognition strongly influenced workers' behavior, giving employees a compelling reason to continue working for their employer thus concluding that various forms of benefits positively affect employee productivity and thus performance.
15	Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government	Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira (2015)	The overall findings reveal appreciable influence of the Compensation & Reward on employee performance. The adopted pay strategy of basing compensation to knowledge was effective and had ripple effects of motivating employees to further their studies which would in turn enhance employee performance.



2.3.1 Kerangka Pikir

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Moderasi. Untuk mempermudah analisis dalam penelitian ini maka dibuat suatu kerangka teoritis seperti gambar berikut ini:



Sumber : peneliti (2020)

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial dan Fleksibilitas kerja sebagai variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial sebagai variabel

independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.



2.3.2 Hipotesis Penelitian

2.3.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja mitra driver

Adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Salah satunya adalah kompensasi finansial yang merupakan imbalan atau balas jasa yang berupa uang seperti: gaji, bonus, dan insentif. Apabila karyawan mendapat kompensasi finansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan. Pemberian kompensasi finansial oleh perusahaan kepada karyawan bertujuan agar karyawan lebih bersemangat dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Maka dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat.

H1: Diduga terdapat pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja mitra driver.

2.3.2.2 Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja mitra driver.

Perusahaan dalam pemberian kompensasi tidak hanya berupa kompensasi finansial saja atau kompensasi yang berupa uang. Namun pemberian kompensasi juga dilakukan dalam bentuk nonfinansial yang merupakan imbalan atau balas

g tidak berupa uang seperti: jaminan keamanan dan kesehatan kerja, dan pelayanan untuk karyawan. Apabila karyawan mendapat



kompensasi nonfinansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa aman, nyaman dan tidak khawatir terhadap kondisinya. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan. Kompensasi nonfinansial diberikan kepada karyawan untuk menjamin keselamatan dan keamanan karyawan tersebut. Hal itu dilakukan perusahaan agar karyawan bisa menyelesaikan seluruh tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

H2: Diduga terdapat pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja mitra driver.

2.3.2.3 Pengaruh Fleksibilitas kerja terhadap kinerja

Fleksibilitas kerja dapat menurunkan konflik pekerjaan-keluarga, menurunkan stres kerja yang dapat mempengaruhi performa individu yang juga dapat mengakibatkan berkurangnya niat untuk hidup karyawan dan akhirnya menjadi keluar terutama pada pekerja wanita yang pada akhirnya akan memilih meneruskan tanggungjawab keluarga dibanding bertahan pada pekerjaan dan mengabaikan komitmen terhadap keluarga (Beham, dkk, 2012). Kenaikan performa individu akan mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat

dan hipotesis sebagai berikut:



H3: Diduga terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja mitra driver

2.3.2.4 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Tohardi dalam Sutrisno (2009) adapun Kompensasi Finansial yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan didasarkan atas kemampuan dan keadilan sangat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kompensasi antara keduanya. Hal ini memberikan pemahaman bahwa kompensasi menentukan cara pikir karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Fanani (2016) yang menyatakan bahwa ditemukannya pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga Terdapat Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.2.5 Pengaruh Kompensasi Non finansial terhadap kepuasan kerja

Pihak perusahaan juga harus mempertahankan serta meningkatkan

terhadap pemberian kompensasi non finansial, karena variabel ini



mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap kepuasan kerja, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Nitisemito (2009), bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai pengaruh yang baik untuk karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pekerja atau karyawan cenderung akan lebih memilih dan merasa puas dalam bekerja ketika lingkungan kerja nyaman dan tidak berbahaya, bersih serta memiliki fasilitas yang baik dan lengkap serta peralatan yang memadai karena faktor yang mendukung karyawan dalam bekerja sudah terpenuhi. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Fanani (2016) yang menyatakan bahwa ditemukannya pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Diduga Terdapat Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.2.6 Pengaruh Fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

Salah satu strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan para pekerja tersebut adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau yang lebih dikenal sebagai Flexible Work Arrangements (FWA). Fleksibilitas kerja

sebagai bentuk variasi ketika bekerja, sehingga membuat para pekerja merasa bosan. Pemberian jam kerja yang fleksibel dapat meningkatkan rasa



tanggung jawab dan work life balanced dari anggota organisasi (Hofacker dan Konigm 2013). Jam kerja yang fleksibel juga mempunyai dampak baik bagi kesehatan mental dari anggota organisasi dengan mengurangi tingkat stress mereka (Lewis dan Humbert, 2010). Kinicki dan Kreitner (2012) berpendapat, bahwa kesehatan mental dari anggota organisasi tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari anggota organisasi. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Diduga Terdapat Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.2.7 pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001:202). Sedangkan menurut (Locke dalam Prabu, 2005), kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Perasaan senang dan positif ini nanti akan berdampak terhadap prestasi kerja yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Diduga Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mitra driver

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja mitra driver melalui variabel kepuasan kerja



Berdasarkan penelitian yang dilakukan I.G.A. Dewi Adnyani, 2016 kepuasan kerja dan pengaruh positif signifikan terhadap karyawan kinerja dan kepuasan memediasi kompensasi tenaga kerja dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Teori Sutrisno, 2014 mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Mangkunegara 2013 kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Bintoro (2013) membuktikan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Diduga terdapat Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja Mitra driver melalui variabel kepuasan kerja

2.3.2.9 Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja mitra driver melalui variabel kepuasan kerja

Pemberian kompensasi juga dilakukan dalam bentuk nonfinansial yang merupakan imbalan atau balas jasa yang tidak berupa uang seperti: jaminan keamanan dan kesehatan kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Apabila

mendapat kompensasi nonfinansial yang sesuai dengan apa yang dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa aman, nyaman



dan tidak khawatir terhadap kondisinya. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Maka dalam penelitian ini diduga bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja.

Murty dan Hudiwinarsih (2012) berpendapat bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersikap energik dan bergairah tentang tugas yang diberikan oleh perusahaan, dan jika tidak, seorang karyawan dengan motivasi rendah seringkali akan menampilkan ketidaknyamanan dan ketidaksenangan dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi buruk dan perusahaan tujuan tidak akan tercapai. Ketidaksenangan inilah nanti yang mengakibatkan berpengaruhnya kepuasan karyawan.

Hasil dari penelitian bambang 2016 menunjukkan bahwa variabel Kompensasi Non Finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan, Penelitian ini diperkuat oleh teori Sofyandi 2013 tujuan pemberian kompensasi untuk memberikan kepuasan kepada karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari W.P. Dany 2014 membuktikan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hubungan antara variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Diduga terdapat Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja Mitra driver melalui variabel kepuasan kerja



2.3.2.10 Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja mitra driver melalui variable kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Desi Nuriani, 2017 melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. Daya Manunggal Salatiga. Sampel penelitian berjumlah 125 untuk perusahaan PT. Daya Manunggal Salatiga. Sampel teknik pengambilan dilakukan secara acak. Fleksibilitas kerja variabel, spesialisasi pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis ini menggunakan mediasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Imam (2019) Salah satu strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan para pekerja tersebut adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau yang lebih dikenal sebagai *Flexible Work Arrangements* (FWA). Fleksibilitas kerja diberikan sebagai bentuk variasi ketika bekerja, sehingga membuat para pekerja tidak merasa bosan. Pemberian jam kerja yang fleksibel dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan work life balance dari anggota organisasi (Hofacker dan Konigm 2013). Jam kerja yang fleksibel juga

memiliki dampak baik bagi kesehatan mental dari anggota organisasi dengan mengurangi tingkat stress mereka (Lewis dan Humbert, 2010). Kinicki dan



Kreit ner (2012) berpendapat, bahwa kesehatan mental dari anggota organisasi tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari anggota organisasi. Berdasarkan hubungan antara variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H10: Diduga terdapat Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja Mitra driver melalui variabel kepuasan kerja

