

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan, maka kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Bahkan setelah dilakukan pengujian statistik, dapat dilihat dari hasil uji t pada tabel 4.6 yang menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti “*ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Gas*”.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ini bisa saja didukung dengan karakteristik umur dari karyawan yang sebagian besar masih berada pada umur produktif. Pada saat umur masih produktif hal ini juga berpengaruh pada kinerja karyawan.

Kompensasi mengandung adanya hubungan yang bersifat profesional, dimana salah satu tujuan karyawan bekerja adalah untuk mendapatkan gaji atau imbalan agar semua kebutuhannya tercukupi. Sementara pihak perusahaan memberikan gaji atau imbalan yaitu agar karyawan bisa menjalankan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu memajukan perusahaan.

Ketika tingkat pencapaian volume kerja yang karyawan hasilkan telah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan maka perusahaan akan

memberikan gaji sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati. Selain itu saat seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan dan mengerjakan pekerjaan mereka semaksimal mungkin maka perusahaan akan memberikan gaji sesuai dengan pengorbanan yang mereka berikan kepada perusahaan.

Pemberian kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu kinerja dan produktivitas kerja, kemampuan membayar, kesediaan membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, serikat pekerja, Undang-Undang dan peraturan yang berlaku.¹³³ Berdasarkan teori tersebut salah satu faktor pemberian kompensasi kepada karyawan adalah kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Prasetiyo¹³⁴ yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil maka hal tersebut akan memberikan dorongan positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan pemberian gaji yang lebih baik dan adil kepada karyawan maka karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya. Menurut Prawiro Sentoso yang dikutip oleh Sopiah¹³⁵ juga mengatakan

¹³³ Lijan Poltak Sinambela, *Managemen Sumber Daya manusia: Membangun Tim Kerja...*, hlm. 234-235

¹³⁴ Sigit Prasetiyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi...", dalam <http://eprints.uny.ac.id/15303/1/SKRIPSI.pdf> diakses pada 08 Desember 2017

¹³⁵ Sopiah, "The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees...", dalam https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjO4bU0e3ZAhUHUI8KHYPVCgsOFggwMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.macrothink.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijld%2Farticle%2Fdownload%2F3612%2F3020&usq=AOvVaw05gI_o459xO22agRFakOIJ diakses pada 15 Maret 2018

bahwa kinerja akan baik ketika karyawan dibayar atau digaji sesuai dengan perjanjian.

Selain hasil penelitian Prasetyo, hasil ini juga sesuai dengan penelitian Kenelak et.all¹³⁶ yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang efektif mempengaruhi kinerja karyawan agar berkomitmen kepada tujuan dan misi organisasi sehingga kinerja karyawan lebih meningkat dan mencapai tujuan perusahaan yang maksimal, dengan demikian kompensasi yang diberikan kepada PT Rama Manggala Gas berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Gas.

B. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun tidak signifikan. Hasil penelitian tersebut berarti bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun pengaruhnya kecil atau rendah.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Rama Manggala Gas yang menunjukkan hubungan positif ini dapat dilihat pada data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, menunjukkan bahwa tingginya persentase lama bekerja karyawan dengan rentang waktu yang lama

¹³⁶ Dinus Kenelak, et.all., "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan...", dalam <https://media.neliti.com/media/publications/71881-ID-pengaruh-kompensasi-terhadap-kinerjakar.pdf> diakses pada 02 Oktober 2017

hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan PT Rama Manggala Gas yang merasa adanya kepuasan kerja di PT Rama Manggala Gas yang ditunjukkan dengan loyalnya karyawan bekerja pada perusahaan. Selain itu juga dapat dilihat pada data deskripsi variabel kompensasi dan kepuasan kerja bahwa apabila gaji diberikan sesuai dengan jabatan karyawan diperusahaan dan adanya kesempatan promosi maka hal ini akan menambah semangat kerja karyawan. Hubungan baik antara rekan kerja, dan saling membantu ketika mengalami kesulitan antar rekan kerja maka hal ini juga akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan, jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)*, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor dan rekan kerja.¹³⁷

Faktor penentu kepuasan kerja berupa pekerjaan itu sendiri merupakan sebuah pekerjaan yang menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Faktor kesempatan atau promosi dimana karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman, selanjutnya faktor supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan. Faktor lain yaitu kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial dengan

¹³⁷ Sajudinnoor, "Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Pegawai Non Medis RSUD Kepanjen Kabupaten Malang) dalam <https://media.neliti.com/media/publications/112136-ID-analisis-pengaruh-kompensasi-terhadap-ki.pdf> diakses pada 15 Maret 2018

rekan kerja. Hasil pengujian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa ada banyak penentu kepuasan kerja seperti yang telah dijelaskan. Jadi dapat disimpulkan bahwasanya kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh gaji atau kompensasi saja namun banyak faktor lain yang juga mempengaruhi dengan tingkat pengaruh yang besar.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja juga diperoleh oleh Sukidi dan Wajdi¹³⁸, namun penelitian yang dilakukan oleh Parmin¹³⁹ menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fakta yang terjadi di lapangan, kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak terlalu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Meskipun kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak mempengaruhi kepuasan kerja mereka, tidak mencukupi kebutuhan dan tidak sesuai dengan beban kerjanya, mereka tetap memiliki kepuasan kerja, walau tidak terlalu besar.

¹³⁸ Sukidi dan farid Wajdi, “Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja...”, dalam <http://journals.ums.ac.id/index.php/dayasaing/article/view/4505/3223> diakses pada 26 Oktober 2017

¹³⁹ Parmin, “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak tetap (GTT)...”, dalam https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW6oXDuvrXAhWJMY8KHdjRBKA4ChAWCEMwBA&url=http%3A%2F%2Fjournal.stieputrabangsa.ac.id%2Findex.php%2Ffokbis%2Farticle%2Fview%2F78%2F69&usg=AOvVaw0Ujq3z-dWI_OPEO3oNq8Y7 diakses pada 08 Desember 2017

C. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, namun tidak signifikan. Hasil penelitian tersebut berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja namun pengaruhnya kecil atau rendah.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Gas yang menunjukkan hubungan positif ini dapat dilihat pada data karakteristik responden berdasarkan umur dari karyawan yang sebagian besar masih berada pada umur produktif. Pada saat umur masih produktif hal ini juga berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu juga pada karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Pendidikan terakhir karyawan PT Rama Manggala Gas didominasi dengan karyawan yang pendidikan lulusan SMA, bahwasanya pada lulusan SMA ini dirasa sudah dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaannya.

Ketika pekerjaan seorang karyawan didukung dengan peralatan yang lengkap maka karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan waktu yang lebih cepat dari target yang telah ditentukan. Selain itu ketika karyawan merasa bahwa kenaikan pangkat di perusahaan dapat diperoleh dengan mudah maka karyawan akan tetap bekerja di PT Rama Manggala Gas walaupun ada tawaran pekerjaan yang lebih menarik di perusahaan lain. Hal-hal tersebut pastinya sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

Namun dengan hasil yang tidak berpengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, hal ini bisa saja terjadi karena kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individual, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor system dan faktor kontekstual (situasional).¹⁴⁰

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Khairiyah dan Annisa¹⁴¹ menunjukkan hasil variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan serta motivasi kerja dan faktor-faktor lainnya.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan juga diperoleh oleh Nurcahyani dan Adnyani¹⁴², namun penelitian yang dilakukan oleh Parmin¹⁴³ yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fakta

¹⁴⁰ Sajudinnoor, "Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja...", dalam <https://media.neliti.com/media/publications/112136-ID-analisis-pengaruh-kompensasi-terhadap-ki.pdf> diakses pada 15 Maret 2018

¹⁴¹ Khairiyah dan Nur Syaima Annisa, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Nutricia Indonesia Sejahtera", *Jurnal Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil)*, Vol. 5, 2013, dalam <https://media.neliti.com/media/publications/171954-ID-pengaruh-kepuasan-kerja-gayakepemimpina.pdf>

¹⁴² Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi...", dalam <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW6oXDuvrXAhWJMY8KHdjRBKA4ChAWCEMwBA&url=https%3A%2F%2Ffojs.unud.ac.id%2Findex.php%2FManajemen%2Farticle%2Fview%2F16159%2F11543&usg=AOvVaw3Oq33qtGIGhAqYtm3sDhPH> diakses pada 15 Maret 2018

¹⁴³ Parmin, "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak tetap (GTT) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", *Jurnal Fokus Bisnis*, Vol. 16 No.01, 2017, dalam https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW6oXDuvrXAhWJMY8KHdjRBKA4ChAWCEMwBA&url=http%3A%2F%2Fjournal.stieputrabangsa.ac.id%2Findex.php%2Ffokbis%2Farticle%2Fview%2F78%2F69&usg=AOvVaw0Ujq3z-dWI_OPEO3oNq8Y7 diakses pada 08 Desember

di lapangan menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak begitu mempengaruhi kinerja. Meskipun kompensasi tidak sesuai harapan mereka dan promosi yang mereka dapat tidak sesuai harapan mereka mereka tetap berusaha berkinerja baik. Jadi dapat disimpulkan bahwasanya kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor dengan tingkat pengaruh yang besar.

D. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pengujian analisis jalur menjelaskan adanya pengaruh tidak langsung yang nilainya lebih besar dari pengaruh langsung. Hal tersebut berarti pada penelitian yang dilakukan memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih kuat.

Kompensasi finansial mampu memotivasi kinerja semua karyawan untuk berproduktivitas dengan baik. Karena bagi sebagian karyawan, upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka. Diduga kompensasi finansial dapat menjadi awal dan akhir dari kepuasan kerja seorang karyawan.¹⁴⁴

Sehingga, jika sistem kompensasi dilakukan dengan baik, maka akan menimbulkan rasa senang atau rasa puas terhadap pekerjaannya. Perasaan senang atau rasa puas tersebut akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan perusahaan.

¹⁴⁴ Rojikin, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja...", dalam <http://lib.unnes.ac.id/22080/1/7311411070.pdf> diakses pada 02 November 2017

Hasil penelitian ini sesuai dengan Nurcahyani dan Adnyani.¹⁴⁵ Hasil perhitungannya menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian Lusiana et.all¹⁴⁶ juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

¹⁴⁵ Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani, “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening”, *Jurnal Manajemen Unud*, Vol.5 No, 1, 2016 dalam <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj86fvp43ZAhUMvo8KHYZ3AHMQFghXMAU&url=https%3A%2F%2Fjojs.unud.ac.id%2Findex.php%2FManajemen%2Farticle%2Fview%2F16159%2F11543&usg=AOvVaw3Oq33qtGIGhAqVtm3sDhPH> diakses pada 15 Maret 2018

¹⁴⁶ Ika Lusiana, et. all., “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan...”, dalam <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jti/article/view/351/250> diakses pada 02 November 2017