

## PENGARUH KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Chairul Saleh ✉

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima 2020-09-10

Disetujui 2020-10-25

Dipublikasikan 2020-10-30

*Keywords:*

*kompensasi langsung,*

*kompensasi*

*tidak;langsung, kepuasan*

*kerja, kinerja.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi melalui kepuasan pada kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Daerah Kabupaten X. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Pemerintah Daerah Kabupaten X dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel dengan cara *convenience sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan alat analisis SPSS. Hasil penelitian menemukan jika variabel kompensasi langsung dan kepuasan mempunyai dampak terhadap kinerja PNS, kompensasi langsung mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak langsung mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja PNS. Hasil penelitian menunjukkan dalam upaya meningkatkan kinerja PNS tidak hanya menekankan pada kompensasi yang diberikan namun juga melalui kepuasan kerja.

### Abstract

*This study aims to examine the effect of compensation through satisfaction on the performance of employees in District X Government. The population in this study are employees of District X Government, with total sample of 80 employees. The sampling technique was convenience sampling. The data analysis method used in this study is path analysis with SPSS analysis tools. The results of the study found that if the direct compensation and satisfaction variables had a significant effect on performance, direct compensation had a significant effect on job satisfaction, indirect compensation had a significant effect on job satisfaction and performance. The test results of the study stated that to improve employee performance not only emphasizes the compensation provided but also through job satisfaction.*

✉Alamat korespondensi :

madani\_food@yahoo.com

## PENDAHULUAN

Kompensasi merupakan salah satu aspek dari manajemen sumber daya manusia yang telah menghasilkan banyak kontroversi selama bertahun-tahun. Hal tersebut sebagai akibat dari signifikansinya dalam motivasi pegawai dan kemajuan organisasi. Kompensasi memainkan peran utama dalam menarik talenta baru. Hal ini mengimplikasikan bahwa apa yang diberikan kepada pekerja yang ada akan menentukan bagaimana pencari kerja baru akan tertarik pada sebuah



organisasi/perusahaan. Motivasi seorang pegawai berbanding lurus dengan kompensasi yang diterimanya. Ada pepatah yang mengatakan bahwa bahkan di “*freetown*” tidak ada yang gratis dengan kata lain berarti, tidak ada kompensasi maka tidak akan ada upaya. Hal ini telah dikatakan di banyak sumber bahwa pegawai tidak akan bertahan terhadap suatu perusahaan/organisasi jika perusahaan/organisasi tersebut tidak memberikan kompensasi kepada mereka secara terus menerus.

Kompensasi merupakan bentuk pengembalian finansial dan layanan nyata yang didapatkan karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja (Akter & Husain, 2016). Kompensasi adalah bentuk gaji atau penghargaan yang diberikan karena pekerjaan yang diberikan oleh karyawan. Kompensasi dapat berupa finansial langsung (gaji, tunjangan, insentif, komisi, bonus) dan finansial tidak langsung (asuransi) (Dessler, 2020). Kompensasi efektif membantu dalam mempertahankan pegawai yang telah menjadi peran penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Bhattacharyya, 2007). Edwinah (2006) berpendapat bahwa keberhasilan organisasi diketahui karena reputasi mereka sebagai hasil penerapan kompensasi yang efektif yang mereka terapkan kepada para pekerja mereka. Krafft dkk. (2012) dalam argumen mereka menjelaskan kompensasi dapat digunakan sebagai mekanisme untuk mengarahkan penjualan, aktivitas, dan kinerja pekerja. Kontribusi lain dari kompensasi adalah mengurangi pergantian dan meningkatkan hubungan yang kuat dengan serikat pekerja (Cassandro, 2008). Akhirnya, Bhattacharyya (2007) menegaskan bahwa perusahaan/organisasi dapat menggunakan kompensasi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pegawai di tempat kerja agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan respons emosional atau afektif terhadap berbagai segi pekerjaan manusia (Okwudili & Ogbu, 2017). Seseorang yang puas akan pekerjaannya akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan sikap yang negatif. Kepuasan kerja merupakan persepsi pegawai mengenai seberapa baik perusahaan menyediakan hal-hal yang dianggap penting atas pekerjaan pegawainya (Ezeanyim, dkk., 2019). Pencapaian suatu kinerja tingkat tinggi melalui produktivitas dan efisiensi selalu menjadi tujuan organisasi dengan prioritas yang tinggi. Dalam melakukan hal tersebut, tenaga kerja yang sangat puas adalah kebutuhan mutlak, tetapi ketika pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, tingkat komitmen mereka bisa dengan sengaja berkurang dan karena pegawai adalah ruang mesin sebuah organisasi, ketidakpuasan mereka dapat menimbulkan ancaman bagi keseluruhan kinerja organisasi. (Ezeanyim dkk., 2019).

Meskipun demikian, salah satu yang menjadi tantangan dari Pegawai Negeri di Pemerintah Daerah terkait kemampuan suatu daerah dalam memberikan kompensasi yang layak. Setiap pemerintahan daerah memiliki skema pembiayaan dan kemampuan yang beragam. Perbedaan kompensasi antar Pegawai Negeri di tiap daerah yang berbeda dapat memunculkan kecemburuan. Kompensasi yang berupa insentif dan tunjangan yang tidak setara dengan hasil kerja pegawai dapat berdampak terhadap kinerja pegawai tersebut, dalam artian kinerjanya akan menurun (Paramitadewi, 2017). Namun jika kompensasi yang diberikan sesuai kinerjanya maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian kompensasi yang adil dan layak dapat membuat pegawai melaksanakan pekerjaan serta kewajibannya dengan baik yang nantinya akan mendorong kreativitas serta produktivitas kinerja pegawai. Penelitian ini penting untuk dilakukan untuk melihat dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Negeri.

Kompensasi perlu diberikan untuk menunjang kepuasan kerja yang nantinya akan berdampak pada kinerja. Beberapa penelitian yang membahas mengenai kompensasi seperti pada penelitian Okwudili & Ogbu (2017) yang menemukan jika kompensasi langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain dari Mabaso & Dlamini (2017) yang menemukan jika kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil studi mengenai kepuasan



kerja yang telah diteliti oleh Bakan dkk. (2014) yang menemukan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Namun terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda yang menimbulkan *research gap* dari penelitian Idemobi dkk. (2011) yang meneliti sebuah studi empiris mengenai manajemen kompensasi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi di sektor publik di layanan sipil negara bagian Anambra Nigeria. Temuan mereka mengungkapkan bahwa kompensasi finansial untuk anggota staf di pelayanan publik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka dan kompensasi finansial yang diterima adalah tidak sepadan dengan upaya pegawai. Studi ini bertujuan untuk menguji dampak kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan dan kinerja Pegawai Negeri.

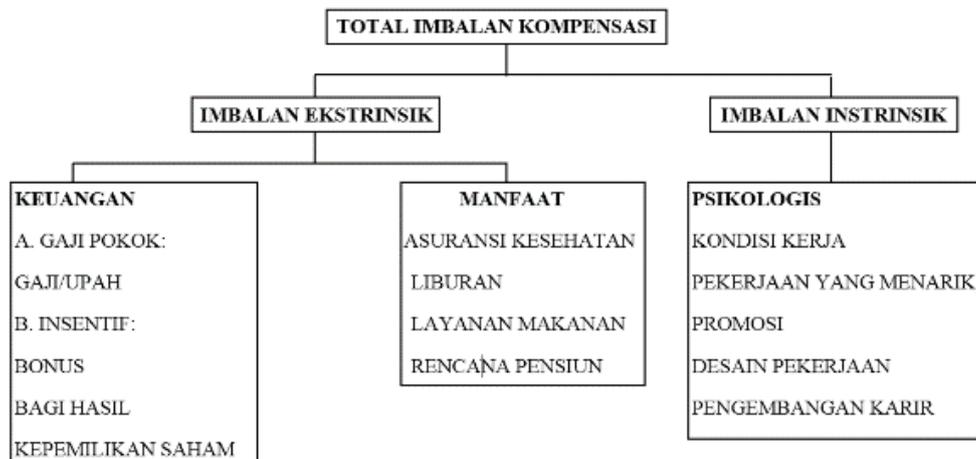
## KAJIAN TEORI

### Kompensasi

Para ahli telah melihat kompensasi dalam dimensi yang berbeda yang dipengaruhi oleh bagaimana hukum negara yang mengatur kompensasi. Kompensasi adalah upah yang diperoleh pegawai setelah melakukan usaha/pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam pencarian untuk mencari definisi yang sesuai dari kompensasi, Ivancevich (2010) menjelaskan bahwa manajemen kompensasi adalah fungsi sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis upah individu yang diterima sebagai imbalan untuk melakukan tugas organisasi. Milkovich dkk. (1999) memandang kompensasi sebagai upah dan manfaat yang diberikan sebagai imbalan atas usaha atau pekerjaan. Bernadin (2007) berpendapat bahwa kompensasi mengacu pada semua bentuk pengembalian keuangan dan manfaat nyata pegawai yang menerima sebagai bagian dari hubungan kerja. McNamara (2008) mengatakan kompensasi termasuk masalah tentang upah dan atau program gaji dan struktur yang diperoleh dari deskripsi pekerjaan, berdasarkan prestasi, program berbasis bonus, komisi program dan sebagainya, sementara manfaat biasanya merujuk pada rencana pensiun, asuransi jiwa, asuransi cacat, liburan, rencana kepemilikan saham pegawai dan sebagainya. Ahli sumber daya manusia Bhattacharyya (2007) berpendapat bahwa kompensasi adalah pendekatan metodologis untuk menetapkan nilai moneter untuk pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Bhattacharyya (2007) juga berpendapat kompensasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan tidak hanya gaji pegawai tetapi juga semua manfaat lain yang diterima yang disebutnya sebagai remunerasi. Dalam kata-kata Cassandro (2008), kompensasi adalah area manajemen sumber daya manusia yang melibatkan pembuatan keputusan tentang gaji yang adil dan kompetitif dengan kurs pasar saat ini; menyediakan pegawai dengan insentif untuk meningkatkan kinerja; memastikan manfaat itu untuk memotivasi pegawai, dan memastikan bahwa semua kebijakan terkait kompensasi.

### Tipologi Kompensasi

Kompensasi dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Beberapa peneliti mengklasifikasikan kompensasi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung (McNamara, 2008). Nel dkk. (2011) mengatakan Tipologi kompensasi antara lain (1) total kompensasi yang terdiri dari pembayaran langsung, pembayaran berbasis kinerja dan pembayaran tidak langsung; (2) nilai tambah kompensasi yang mencakup tunjangan, gaji pokok, insentif (Nel dkk., 2011). Para peneliti lainnya mengklasifikasikannya menjadi kompensasi intrinsik dan ekstrinsik (Cassandro, 2008). Bhattacharyya (2007) mengklasifikasikan kompensasi sebagai berikut; gaji pokok, insentif tahunan, akumulasi modal jangka panjang, kompensasi ditangguhkan, manfaat dan tambahan, pesangon khusus dan pensiun. Okwudili (2016) menguraikan sebagai dasar tipologi kompensasi pada Gambar. 1.



Gambar 1. Dasar Tipologi Kompensasi  
 Sumber: Okwudili (2016)

Dari Gambar. 1, dapat dilihat bahwa upah/imbalan ekstrinsik merupakan hal yang sama dengan kompensasi langsung mencakup uang kompensasi yang berupa gaji pokok (gaji /upah); insentif (bonus, bagi hasil, opsi saham). Imbalan intrinsik juga sama dengan kompensasi tidak langsung yang meliputi kondisi kerja, pekerjaan yang menarik, promosi, desain pekerjaan, pengembangan karir, dan lain-lain.

Kompensasi ekstrinsik merupakan manfaat yang diperoleh langsung dari pekerjaan dan kinerja kerja, yang dapat dilihat dan diukur. Hal ini biasanya diberikan oleh agen luar (yaitu organisasi). Contohnya adalah penghargaan finansial, materi, dan sosial. Imbalan ekstrinsik dapat diklasifikasikan ke dalam uang dan imbalan per manfaat (manfaat). Imbalan uang: Merupakan imbalan finansial yang dibayar oleh organisasi untuk mengkompensasi pegawai. Hal ini termasuk gaji pokok, upah, insentif (bonus rencana, komisi, rencana bagi hasil, opsi saham, rencana kepemilikan saham pegawai). *Perquisites* (manfaat): Merupakan tambahan atau tambahan manfaat yang dibayarkan oleh organisasi kepada pegawai yang melampaui kompensasi normal atau yang disepakati.

Kompensasi intrinsik merupakan imbalan yang didapatkan diri sendiri atau imbalan pengalaman secara internal. Dalam kata lain, itu adalah perasaan internal yang pegawai dapatkan setelah melakukan pekerjaan mereka. Ada banyak cara untuk memastikan bagaimana kompensasi bisa dibayar. Ahli sumber daya manusia, Okwudili (2016) berpendapat bahwa kompensasi dapat dipastikan melalui cara berikut: 1). Pembayaran berbasis senioritas: Ini adalah hasil dari pegawai peringkat atau posisi di tempat kerja. Semakin tinggi posisinya atau pangkat seorang pekerja, maka akan semakin tinggi juga kompensasi yang mereka dapat; 2). Pembayaran berbasis status pekerjaan: Di sini, evaluasi pekerjaan digunakan sebagai dasar untuk menentukan bagaimana kompensasi dapat diberikan; 3). Skill atau gaji berbasis kompetensi: Keterampilan, pengetahuan, pengalaman dan fitur penting lainnya yang dimiliki individu dalam kinerja pekerjaan juga menjadi pertimbangan besar dalam pemberian kompensasi; dan 4). Pembayaran berbasis kinerja: Kompensasi dibayarkan kepada pegawai sebagai hasil dari usahanya dalam pekerjaan.

### **Kepuasan Kerja**

Beberapa ahli memiliki beberapa pendapat mengenai definisi dari kepuasan kerja. George dkk., (2008) berpendapat jika kepuasan kerja adalah hal yang menyenangkan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian. Spector (1997) mengatakan jika kepuasan kerja sebatas yang orang suka atau tidak suka pada



pekerjaan mereka. Penulis lain menganggap kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki orang/individu terhadap pekerjaan mereka (Ivancevich, 2010). Mankoe (2002) menyatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan aset perasaan yang dimiliki pegawai tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dipandang penting (Mitchell & Lasan, 1987). Ezeanyim dkk. (2019) menyatakan kepuasan kerja adalah sebagai reintegrasi efek yang dihasilkan oleh persepsi individu tentang pemenuhan kebutuhannya dalam hubungannya dengan pekerjaan dan sekitarnya. Dari beberapa definisi para ahli di atas dapat disimpulkan jika kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan orang/individu tentang pekerjaan mereka. Hal ini adalah tingkat di mana suatu pegawai memiliki emosi positif terhadap pekerjaannya (Anthony & Stella, 2013). Namun, kepuasan dikatakan rendah jika pekerjaan tidak dapat memenuhi kebutuhan psikologis atau fisiologis (Cook, 2008). Lim (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja berperan peran penting dalam kepentingan pribadi dan kesuksesan organisasi dan karenanya berharga untuk dipelajari dari berbagai alasan.

### **Kinerja Pegawai**

Dalam konteks ini, seseorang perlu memahami arti dari kinerja dalam paradigma manajemen sumber daya manusia. Menurut Bhattacharyya (2007), kinerja adalah apa yang kita harapkan dari seorang individu atau sekelompok individu dalam kerangka waktu. Boddy (2008) menekankan bahwa kinerja adalah hasilnya suatu kegiatan. Seorang pegawai dikatakan melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan dilakukan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi. Menurut Nzyoka & Orwa (2016), kinerja pegawai adalah tentang pegawai yang mencapai hasil, sasaran, atau standar sesuai harapan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa bagi seorang pegawai yang melakukannya akan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan dengan standar yg dibutuhkan. Kinerja pegawai menentukan arah dan perluasan bisnis apa pun. Ketika pegawai sangat termotivasi oleh atasan mereka, komitmen pegawai tersebut akan meningkat di sisi pekerjaannya. Ada beberapa dimensi kinerja dalam manajemen sumber daya manusia. Bhattacharyya (2007) berpendapat bahwa untuk kinerja yang akan diukur, dimensi berikut harus ada antara lain gaji, nomor pelanggan, target keuangan, target produksi, penyelesaian tugas untuk memenuhi beberapa tenggat waktu. Dimensi input diklasifikasikan dalam hal kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan oleh individu (Bhattacharyya, 2007). Dimensi waktu yang mana disebut sebagai kinerja untuk suatu tugas, selama sehari, sebulan, setahun, atau seumur hidup (Bhattacharyya, 2007). Dimensi fokus berarti kinerja dapat dipastikan dengan berfokus pada yang khusus, hal atau tujuan.

Beberapa studi menunjukkan hasil yang berbeda bila dikaitkan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja (Akter & Husain, 2016). Hasil studi Okwudili & Ogbu (2017) menunjukkan KL dan KTL mempunyai dampak terhadap kepuasan dan kinerja. Maka hipotesis yang dibangun dalam studi ini yaitu

- H<sub>1</sub> : kompensasi langsung mempunyai dampak terhadap kepuasan Pegawai Negeri.
- H<sub>2</sub> : kompensasi langsung mempunyai dampak terhadap kinerja Pegawai Negeri.
- H<sub>3</sub> : kompensasi tidak langsung mempunyai dampak terhadap kepuasan Pegawai Negeri.
- H<sub>4</sub> : kompensasi tidak langsung mempunyai dampak terhadap kinerja Pegawai Negeri.
- H<sub>5</sub> : kepuasan mempunyai dampak terhadap kinerja Pegawai Negeri.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang digunakan untuk menguji dua variabel bebas yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, variabel terikat yaitu kinerja pegawai serta variabel intervening kepuasan kerja. Jenis data yang



digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden dalam bentuk kuesioner. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri di Kabupaten X. Teknik sampel menggunakan *convenience sampling* dengan jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 80 responden. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan aplikasi SPSS.

Indikator pertanyaan kompensasi diadaptasi dari Milkovich yang diadaptasi oleh Indartono & Chen (2008). Lima item pertanyaan untuk mengukur kompensasi langsung, dan delapan item pertanyaan untuk mengukur kompensasi tidak langsung. Lima indikator pertanyaan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang diadopsi dari studi Siengthai & Pila-Ngarm (2016). Sebelas (11) indikator pertanyaan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yang diadaptasi dari studi Akter & Husain (2016). Pengukuran menggunakan 5 skala Likert dari sangat tidak setuju (poin 1) sampai dengan sangat setuju (poin 5).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Pearson's Correlation Product Moment* untuk menghitung masing-masing skor total indikator variabel kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, kepuasan kerja dan kinerja. Hasilnya, R hitung > R tabel dan Sig < 0,05, dengan demikian semua item dalam kuesioner dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas pada variabel- variabel yang diuji menggunakan nilai *cronbach alpa* diatas 0,60 artinya, semua item pernyataan dalam kuesioner reliabel.

Hasil uji normalitas data dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* pada masing-masing..variable melebihi nilai  $\alpha > 0,05$ . Dengan demikian dinyatakan data yang digunakan berdistribusi normal.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Data pada Tabel 1 jalur pertama menunjukkan variabel Kompensasi Langsung (KL) dengan Kepuasan Kerja (KK) memiliki dampak yang penting, bila kita lihat dari Tabel 1, nilai signifikansi  $0,012 < 0,05$ . Jalur kedua yaitu antara Kompensasi Langsung (KL) dengan Kinerja (K) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar  $0,042 < 0,05$ . Jalur ketiga antara Kompensasi tidak Langsung (KTL) dengan Kepuasan Kerja (KK) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu  $0,011 < 0,05$ . Jalur keempat antara Kompensasi tidak Langsung (KTL) dengan Kinerja (K) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar  $0,004 < 0,05$ . Jalur kelima antara Kepuasan Kerja (KK) dengan Kinerja (K) memiliki pengaruh signifikan dengan nilai sebesar  $0,002 < 0,05$ .

**Tabel 1. Hasil Uji Analisis Jalur**

	Standarized	Thitung	Ttabel	Sig	Keterangan
Jalur	Beta				
KL → KK	0.348	2.581	1.99167	0.012	Signifikan
KL → K	0.241	2.061	1.99167	0.042	Signifikan
KTL → KK	0.358	2.662	1.99167	0.011	Signifikan
KTL → K	0.331	2.829	1.99167	0.004	Signifikan
KK → K	0.322	3.440	1.99167	0.002	Signifikan

Sumber: Data diolah,2020

Hasil analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 2. Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$KK = 0,348 KL + 0,359 KTL + e \dots \dots \dots (1)$$

$$K = 0,240 KL + 0,330 KTL + 0,324 KK + e \dots \dots \dots (2)$$



Dimana :

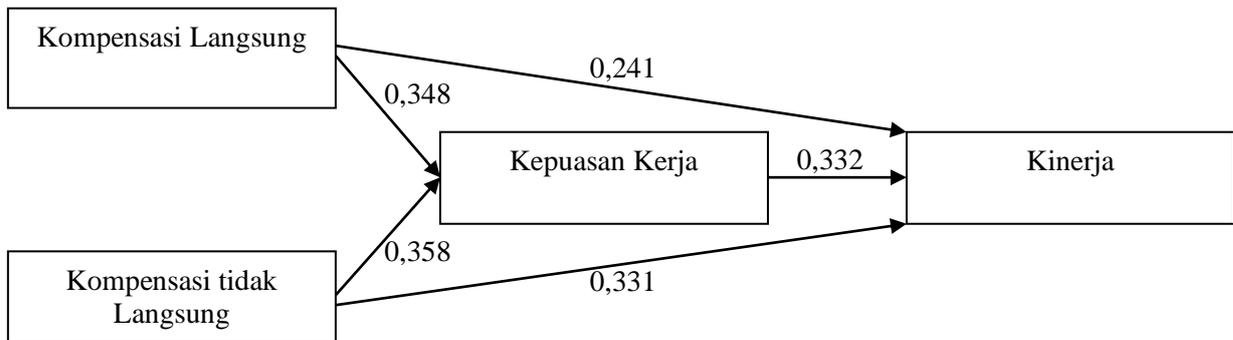
KL = Kompensasi Langsung

KTL = Kompensasi tidak Langsung

KK = Kepuasan Kerja

K = Kinerja

$e_1, e_2$  = residual variabel / error



Sumber: Data diolah, 2020

Gambar 2. Hasil Uji Analisis Jalur

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa model pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas, hal ini dibuktikan dengan nilai VIF masing-masing variabel mendekati 1 dengan nilai tolerance tidak lebih dari 10. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki nilai  $> 0,05$  artinya antar variabel bebas memang terjadi ketidaksamaan atau tidak terjadi heterokedastisitas.

### Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan, nilai koefisien korelasi berganda (R) dari hasil persamaan adalah 66,6% menunjukkan jika terdapat hubungan kuat antara variabel bebas kompensasi langsung (KL) dan kompensasi tidak langsung (KTL) terhadap variabel intervening kepuasan kerja (KK).

Tabel 2. Hasil Uji R

Model	R	R square	Adjusted Square	Std.Error of Estimate
1	0.666	0.446	0.432	1.55196
2	0.792	0.624	0.610	2.96383

Sumber: Data diolah, 2020

Nilai Adjusted R Square ( $r^2$ ) dari hasil persamaan adalah 44,6% yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja (KK) dipengaruhi sebesar 44,6 % oleh variabel kompensasi langsung (KL), kompensasi tidak langsung (KTL), sedangkan sisanya 54,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai koefisien korelasi berganda (R) dari hasil persamaan adalah 79,2% yang berarti bahwa terdapat hubungan kuat antara variabel bebas (kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kepuasan kerja) terhadap variabel kinerja.

Nilai Adjusted R Square ( $r^2$ ) dari hasil persamaan adalah 62,4 % yang berarti bahwa variabel Kinerja (K) dipengaruhi sebesar 62,4% oleh variabel kompensasi langsung (KL), kompensasi tidak langsung (KTL), kepuasan kerja (KK) sedangkan sisanya 37,6 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.



## Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan jika kompensasi langsung (KL) mempunyai jumlah t-hitung sebesar  $2,581 > 1,99167$  dan tingkat signifikansi  $0,012 < 0,05$ . Hal ini berarti kompensasi langsung (KL) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (KK). Kompensasi langsung (KL) mempunyai jumlah t-hitung sebesar  $2,061 > 1,99167$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,042 < 0,05$ . Hal ini berarti kompensasi langsung (KL) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (K). Kompensasi tidak langsung (KTL) mempunyai jumlah t-hitung sebesar  $2,662 > 1,99167$  dengan nilai signifikansi  $0,011 < 0,05$ . Artinya kompensasi tidak langsung (KTL) mempunyai pengaruh penting pada kepuasan kerja (KK). Kompensasi tidak langsung (KTL) mempunyai jumlah sebesar  $2,829 > 1,99167$  dengan nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Artinya kompensasi tidak langsung (KTL) mempunyai pengaruh penting pada kinerja (K). Kepuasan kerja (KK) mempunyai jumlah sebesar  $3,440 > 1,99167$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Hal ini berarti Kepuasan Kerja (KK) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (K).

**Tabel 3. Hasil Uji t**

Hipotesis	T-hitung	T-tabel	Signifikansi
KL → KK	2.581	1.99167	0.012
KL → K	2.061	1.99167	0.042
KTL → KK	2.662	1.99167	0.011
KTL → K	2.829	1.99167	0.004
KK → K	3.440	1.99167	0.002

Sumber: Data diolah, 2020

## Pembahasan

Hasil studi menunjukkan adanya hubungan antara kompensasi kerja dengan kepuasan dan kinerja Pegawai Negeri. Kompensasi langsung yang dapat berupa gaji dan tunjangan mempunyai dampak signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja. Sedangkan kompensasi tidak langsung yang dapat berupa asuransi ataupun promosi mempunyai dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Negeri di Kabupaten X. Temuan menarik yang dapat dilakukan kajian lebih lanjut bila berdasarkan Tabel 1, nilai kompensasi tidak langsung mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja Pegawai Negeri bila dibandingkan dengan variabel kompensasi langsung.

Berdasarkan hasil uji analisis menunjukkan jika kompensasi langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal itu dapat dilihat dari nilai uji analisis jalur yang positif yang dapat diartikan bahwa pemberian kompensasi langsung yang sesuai akan meningkatkan kepuasan kerja. Dari hasil uji hipotesis juga didapatkan bahwa  $t_{hit}$  lebih besar dari  $t_{tab}$  dimana nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang dapat diartikan jika Kompensasi Langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan Mabaso & Dlamini (2017) yang menemukan jika kompensasi memiliki nilai positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil uji analisis menunjukkan jika kompensasi langsung akan meningkatkan kinerja Pegawai Negeri, seperti halnya, pekerja yang mendapatkan kompensasi yang sesuai akan semangat menyelesaikan tugasnya. Dari hasil uji hipotesis juga didapatkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dimana nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang dapat diartikan jika Kompensasi Langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian Okwudili & Ogbu (2017) yang menemukan jika kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil uji analisis, menunjukkan jika kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal itu dapat dilihat dari nilai uji analisis path yang positif yang dapat diartikan bahwa kompensasi tidak langsung yang baik dan sesuai akan meningkatkan kepuasan pegawai. Dari hasil uji hipotesis juga didapatkan



bahwa  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel dimana nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang dapat diartikan jika kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan Mabaso & Dlamini (2017) yang menemukan jika kompensasi memiliki nilai positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil uji analisis menunjukkan jika kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja, hal itu dapat dilihat dari nilai uji analisis path yang positif yang dapat diartikan bahwa kompensasi tidak langsung yang baik dan sesuai akan meningkatkan kinerja. Dari hasil uji hipotesis juga didapatkan bahwa  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel dimana nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang dapat diartikan jika kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian Okwudili & Ogbu (2017) yang menemukan jika kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil uji analisis menunjukkan jika kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, hal itu dapat dilihat dari nilai uji analisis path yang positif yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang baik dan sesuai akan meningkatkan kinerja. Dari hasil uji hipotesis juga didapatkan bahwa  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel dimana nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang dapat diartikan jika kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Bakan dkk. (2014) yang menemukan jika kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan jika pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja menunjukkan koefisien positif dan signifikan, hal ini berarti kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung yang sesuai akan meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Negeri di Kabupaten X. Kompensasi langsung mempunyai pengaruh lebih besar dibandingkan kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial akan dirasakan dan berdampak langsung terhadap kepuasan dari Pegawai Negeri.

Hasil lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri, bila dibandingkan dengan kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Hasil ini mendukung hasil studi Miceli & Mulvey (2000) yang menggunakan teori keadilan distributif dan prosedural dan teori pertukaran dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja terkait gaji dan lainnya akan berdampak pada dukungan terhadap organisasi yang dapat berupa kinerja. Hasil temuan lain menunjukkan bahwa kompensasi tidak langsung lebih dominan terhadap kompensasi langsung terhadap kinerja Pegawai Negeri. Hasil ini bisa diartikan bahwa kompensasi langsung dianggap sebagai hasil kerja standar yang diterima oleh Pegawai Negeri, sedangkan apabila terdapat kompensasi tidak langsung, seperti adanya promosi jabatan maka akan berdampak besar terhadap kinerja Pegawai Negeri.

Studi ini hanya dilakukan pada satu daerah kabupaten, sehingga memunculkan keterbatasan. Studi ini tidak dapat menunjukkan hasil generalisasi terhadap seluruh Pegawai Negeri. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji dampak kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja pada Pegawai Negeri di Institusi yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akter, N., & Husain, M. M. (2016). Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(8), 103–116.



- Anthony, G. B., & Stella, A. O. (2013). Psychological Factors As Predictors of Turnover Intention Among Employees of Post-Consolidation Banks in Nigeria. *European Scientific Journal*, 8(20), 81–93.
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472–1480.
- Bernadin, H. J. (2007). *Human Resource Management: An Exponential Approach* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Bhattacharyya, D. K. (2007). *Human Resource Research Methods*. Oxford University Press, New Delhi, India.
- Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction*. FT Prentice Hall.
- Cassandro, M. H. (2008). Project manager, HR specialist, ONESTEP compensation: Outline and definitions.
- Cook, A. L. (2008). *Job Satisfaction and Job Performance: Is the Relationship Spurious? Job satisfaction and job performance: is the relationship spurious?*
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). New York, NY, US: Pearson Education, Inc.
- Edwinah, A. (2006). *Human resource management*. Port Harcourt, .Nigeria: Amethyst Publishers.
- Ezeanyim, Ezinwa, E., Ufoaroh, Theresas, E., & Ajakpo. (2019). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Selected Public Enterprise in Awka, Anambra State. *Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(7), 11.
- George, E., Louw, D., & Badenhorst, G. (2008). Job Satisfaction Among Urban Secondary-School Teachers In Namibia. *South African Journal of Education*, 28(2), 135–154.
- Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011). Compensation management as tool for improving organizational performance in the public sectors: A study of the civil service of Anambra state of Nigeria. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, 1(1), 109–120.
- Indartono, S., & Chen, C.-H. V. (2008). Perception of Direct and Indirect Compensations Fulfillment on Hazardous Work Environment: The Relationship With Age, Tenure, Employee's Rank and Work Status. *Jurnal Siasat Bisnis*, 12(1), 13–26.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). New York: The McGraw Hill Companies.
- Krafft, M., Decarlo, T. E., Poujol, F. J., & Tanner, J. F. J. (2012). Compensation and Control Systems : A New Application of Vertical Dyad Linkage Theory. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1 (winter 2012)), 107–115. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320109>
- Lim, S. (2008). Job Satisfaction of Information Technology Workers In Academic Libraries. *Library and Information Science Research*, 30(2), 115–121. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2007.10.002>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Journal of Business Management*, 11(2), 80–90.
- Mankoe, J. O. (2002). *Educational Administration and Management In Ghana*. Accra: Progressive Star Printing Press.
- McNamara, C. (2008). *Employee benefits and compensation: Basics about employee motivation: Nuts-and-bolts guide to leadership and supervision in business*.



- (Minneapolis, Minnesota: Authenticity Consulting LLC).
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations*, 39(1), 62–87. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00153>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (1999). *Compensation Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. ., & Lasan, J. . (1987). *People in organization*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nel, P., Werner, A., Du Plessis, A., Ngalo, O., Poisat, P., Sono, T., ... Botha, C. (2011). *Human Resources Management* (8th ed.). Oxford University Press, Southern Africa.
- Nzyoka, C. M., & Orwa, B. H. (2016). The Relationship Between Total Compensation and Employee Performance in the Insurance Industry , Case of Mayfair Insurance Company Limited. *Psychology and Behavioral Sciences*, 5(1), 20–36. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20160501.14>
- Okwudili, B. E. (2016). Contemporary issues in Human Resource Management. PhD Class note. Michael Okpara University of Agriculture, Umudike, Abia State, Nigeria.
- Okwudili, B. E., & Ogbu, E. F. (2017). The Effect Of Compensation On Employee Performance In Nigeria Civil Service : A Study Of Rivers State Board Of Internal Revenue Service. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 1–9.
- Paramitadewi, K. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6).
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.