

**PENGARUH KOMPENSASI DAN FLEKSIBILITAS KERJA *DRIVER* GOJEK
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL**

INTERVENING

JURNAL PENELITIAN



Ditulis oleh:

Nama : Imam Syaiful Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311561

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

**Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja *Driver* Gojek Terhadap Kinerja dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Ditulis oleh:

Nama : Imam Syaiful Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311561

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 Januari 2019

Telah disetujui dan disaksikan oleh

Dosen Pembimbing,



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M

Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja *Driver* Gojek Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Imam Syaiful Wicaksono

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
14311561@students.uui.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja *driver* Gojek terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada pangkalan Gojek grup Ulet Ijo yang terletak di Jalan Kaliurang KM 14, Sleman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian dikumpulkan dari 68 *driver* Gojek yang ada di grup Ulet Ijo. Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Kompensasi, Fleksibilitas kerja, Kinerja, Kepuasan kerja.

ABSTRACT

Effects of Work Compensation and Flexibility on Gojek *Drivers* Against Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables

Imam Syaiful Wicaksono
Management, Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia
14311561@students.uui.ac.id

This study aims to determine the effect of Gojek *driver* compensation and work flexibility on performance with job satisfaction as an intervening variable. This research was conducted at the Ulet Ijo group Gojek base located on Jalan Kaliurang KM 14, Sleman. This study uses a quantitative approach, research data collected from 68 Gojek *drivers* in the Ulet Ijo group. Partial least square (PLS) is used to test the hypothesis in this study using SmartPLS 3.0.

The results of this study found that compensation has a negative influence on company performance, work flexibility has a positive influence on employee performance, compensation has a positive influence on job satisfaction, work flexibility has a positive influence on job satisfaction, job satisfaction has a positive influence on employee performance, compensation has positive influence on employee performance and work flexibility has a positive influence on employee performance.

Keywords: Compensation, work flexibility, performance, job satisfaction.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dipercaya akan menciptakan pekerjaan baru yang belum ada saat ini. Sebanyak 85 persen pekerjaan baru di tahun 2030 bahkan belum kita kenal. Hal ini merupakan hasil penelitian Dell bersama *Institute for the Future* (ITF). Penelitian ini memaparkan bagaimana teknologi mengubah cara hidup dan kerja masyarakat di tahun 2030. Dell menyebutkan bahwa teknologi juga bisa membuka lahan pekerjaan baru. Salah satu contoh pekerjaan yang terbaru berkat kemajuan teknologi ialah ojek *online*.

Hasil survei Pusat Kajian Komunikasi, Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia (Puskakom UI) terkait manfaat sosial aplikasi *on demand*, dimana dalam hal ini mengambil layanan Gojek, menemukan hal tersebut. "Dilihat dari tingkat pendidikan mitra *driver* Gojek, 85% mitra memiliki tingkat pendidikan SMP hingga SMA sederajat," Para pekerja kantoran banyak yang beralih ke pekerjaan ini atau menjadikan *driver* Gojek menjadi pekerjaan sampingan karena fleksibilitas kerja dan kompensasinya yang cukup tinggi.

Perusahaan Gojek dapat memenuhi kebutuhan karyawan 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 (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Selain faktor fleksibilitas kerja, kompensasi juga menjadi suatu hal yang sangat diperhitungkan. Kompensasi adalah bentuk pengembalian, layanan, dan keuntungan finansial yang diterima pekerja sebagai

bagian dari hubungan kerja (Milkovich et al., 2002). Kompensasi berkaitan dengan hak yang diterima karyawan dari pengorbanan yang dilakukan pada suatu organisasi atau sejenisnya.

Menurut Hasibuan di dalam Kadarisman (2012:12) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) salah satu diantaranya ialah kepuasan kerja. Sedangkan menurut pendapat dari Mangkunegara (2013:84) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Suatu perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang bisa menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan dan bisa memberikan kompensasi secara tepat, sehingga bisa tercapai kepuasan kerja karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan dimana kondisi emosional seorang karyawan baik menyenangkan atau tidak sehingga para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2008). Sedangkan kinerja menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich, (dalam Rivai, dkk 2004), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja *driver* Gojek terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

LANDASAN TEORI

1. Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk pengembalian, layanan, dan keuntungan finansial yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich et al., 2002). Sedangkan kompensasi menurut Simamora (2006), “Gaji dapat berfungsi sebagai motivator perilaku. Gaji

mengikuti apa yang seharusnya terkait dengan kinerja” sehingga secara tidak langsung kompensasi akan mempengaruhi kinerja. Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas. Lalu Rivai (2004:358) membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

2. Fleksibilitas kerja

Menurut Carlson dkk (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. Sedangkan menurut Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014), salah satu dari fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel ini dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar tempat kerja) dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi. 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). Menurut Carlson et al. (2010) *schedule flexibility* adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja.

3. Kepuasan kerja

Menurut Gibson dkk (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan oara karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Menurut (Hasibuan, 2001), 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. Gibson dkk (2012), membagi indikator yang membentuk kepuasan kerja menjadi lima, yaitu gaji, pekerjaan, kesempatan promosi, kepemimpinan dan rekan kerja. Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), Perbedaan (*Discrepancies*), Pencapaian nilai (*Value attainment*), Keadilan (*Equity*) dan Komponen genetik (*Genetic components*).

4. Kinerja

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich, (dalam Rivai, dkk 2004), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Hubungan antar variabel dan perumusan hipotesis

1. Kompensasi terhadap kinerja

Pengelolaan kompensasi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan (Grabara, 2013). Di sisi lain, manajemen kompensasi yang buruk akan mengakibatkan penurunan motivasi yang pada akhirnya mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan. Argumennya didasarkan pada teori motivasi Maslow (1943). Teori motivasi Maslow umumnya menjelaskan bahwa motivasi seseorang untuk kebutuhannya bersifat hierarkis dan bertingkat. Bila tingkat kebutuhan dasar telah diraih, seseorang akan naik ke tingkat berikutnya, ke tingkat yang merupakan self aktualisasi tertinggi. Kompensasi diasumsikan sebagai usaha perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dasar para pegawainya, seperti gaji, kesehatan, fasilitas keselamatan, dll. Dengan upaya memenuhi kebutuhan dasar ini, diharapkan dapat mendorong motivasi kerja karyawan dalam hal pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, seperti kebutuhan sosial, penghargaan, dan self aktualisasi. Dalam hal ini, ketika kebutuhan dasar ini terpenuhi, akan mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan argumen tersebut dapat diindikasikan bahwa pemberian kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

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

H1: Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. 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 disuatu perusahaan.

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

H2: Diduga terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Kompensasi terhadap kepuasan kerja

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.

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

H3: Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

4. 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 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 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:

H4: Diduga terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

5. 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:

H5: Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

6. Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

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. Pengelolaan kompensasi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan (Grabara, 2013).

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

H6: Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

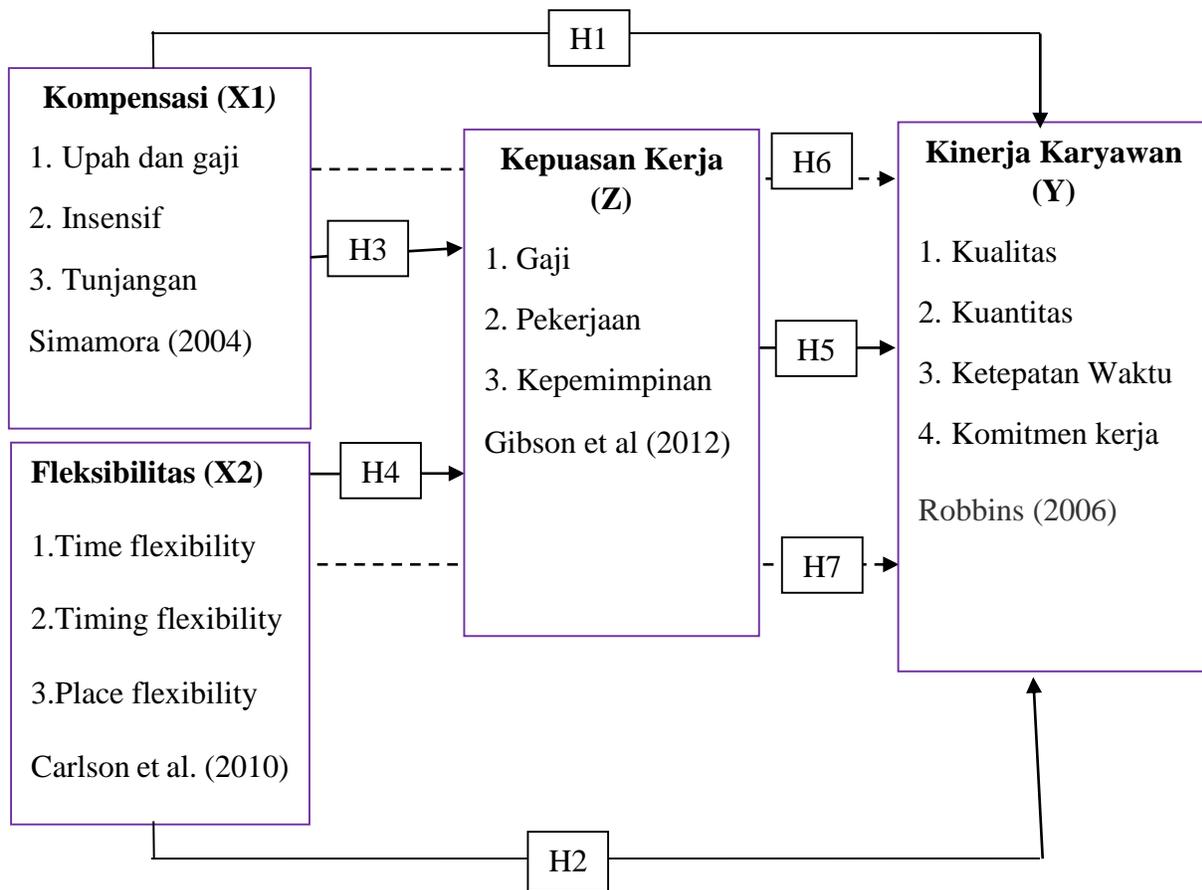
7. Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja

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 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. Pengaruh positif terhadap kepuasan kerja anggota organisasi 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 antara fleksibilitas kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran penelitian



Metode penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Creswell (2009) merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel.

Variabel penelitian

Variabel bebas merupakan variabel – variabel yang menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel *treatment, manipulated, antecedent, atau predictor* (Creswell, 2009). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi dan fleksibilitas kerja. Variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel – variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan outcome atau hasil dari pengaruh variabel – variabel bebas. Nama lain dari variabel ini adalah *criterion, outcome* dan *effect variables* (Creswell, 2009). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel intervening atau mediating berarti berada antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh – pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen (Creswell, 2009). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

Definisi operasional variabel dan indikator penelitian

1. Kompensasi (X1)

Menurut Simamora (2004) mendefinisikan kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Sehingga secara tidak langsung kompensasi akan mempengaruhi kinerja. Seorang karyawan dengan motivasi rendah seringkali akan menampilkan

ketidaknyamanan dan ketidaksenangan dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi buruk dan perusahaan tujuan tidak akan tercapai.

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

a. Upah dan gaji

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

2. Fleksibilitas kerja (X2)

Menurut Carlson dkk (2010) fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Lebih lanjut, Carlson dkk (2010) mengartikan *schedule flexibility* adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang

memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam pententuan indikator fleksibilitas kerja sebagai berikut:

- a. *Time flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
- b. *Timing flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
- c. *Place flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

3. Kepuasan kerja (Z)

Menurut Gibson dkk (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Gibson dkk (2012), membagi indikator yang membentuk kepuasan kerja menjadi tiga, yaitu:

a. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan yang berhubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang diterima atas kewajiban yang sudah dilaksanakan.

b. Pekerjaan

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, tanggungjawab, peningkatan pengetahuan, job enrichment, dan kompleksitas pekerjaan.

c. Kepemimpinan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seorang karyawan terhadap atasannya. Karyawan yang menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh perhatian, bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya pada pekerjaan daripada karyawan.

4. Kinerja (Y)

Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada empat indikator, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kompensasi (X1)	kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. (Simamora, 2004)	1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan (Simamora, 2004)	<i>Skala Likert</i>
Fleksibilitas kerja (X2)	Pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau	1. Berapa lama (<i>time flexibility</i>)	<i>Skala Likert</i>

	informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (<i>time flexibility</i>), kapan (<i>timing flexibility</i>), dan di mana (<i>place flexibility</i>) karyawan bekerja. (Carlson dkk, 2010)	2. Kapan (<i>timing flexibility</i>), dan 3. dimana (<i>place flexibility</i>) (Carlson dkk, 2010)	
Kepuasan Kerja (Z)	Perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. (Gibson dkk, 1997)	1. Gaji 2. Pekerjaan 3. Kepemimpinan (Gibson dkk, 2012)	<i>Skala Likert</i>
Kinerja (Y)	Suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (Robbins, 2008)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Komitmen kerja (Robbins, 2006)	<i>Skala Likert</i>

Sampel penelitian

Jumlah sampel dari populasi *driver* Gojek di Daerah Istimewa Yogyakarta khususnya pada pangkalan Gojek grup “Ulet Ijo” yang terletak di Jalan Kaliurang KM 14, Sleman yang berjumlah 70 *driver*.

Teknik analisis data

Tahapan Analisis PLS - SEM

Tahapan analisis menggunakan PLS – SEM setidaknya harus melalui lima proses dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (a) konseptualisasi model, (b) menentukan metoda *Analisis Algorithm* , (c) menentukan metoda *Resampling* , (d) menggambar diagram jalur dan (e) evaluasi model (Ghozali and Latan, 2015).

1) Konseptualisasi Model Konseptualisasi

Model merupakan langkah awal dalam analisis PLS – SEM. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Terdapat beberapa proses dalam tahap ini. (1) spesifikasi domain konstruk, (2) menentukan item yang merepresentasi konstruk, (3) pengumpulan data untuk dilakukan uji pretest, (4) purifikasi konstruk, (5) pengumpulan data baru, (6) uji reliabilitas, (7) uji validitas, dan (8) menentukan skor pengukuran konstruk. Selanjutnya arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan harus ditentukan dengan jelas dan dimensionalitas serta indikator pembentuk konstruk laten harus ditentukan apakah berbentuk refleksif ataukah formatif.

2) Menentukan Metode *Analisis Algorithm*

Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metoda *Analisis Algorithm* apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS – SEM menggunakan program SmartPLS 3.0, metoda *Analisis Algorithm* yang disediakan

hanyalah algorithm PLS dengan tiga pilihan skema yaitu, factorial, centroid, dan path atau structural weighting. Skema algorithm PLS yang disarankan adalah path atau structural weighting.

3) Menentukan Metode *Resampling*

Pada umumnya, terdapat dua metoda *Resampling* yang digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan proses penyampelan kembali, yaitu metoda botstarpping dan jackknifing. Dalam penelitian ini, digunakan metode *botsrapping*, yaitu metode yang menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan penyampelan kembali. Metoda ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Dalam SmartPLS hanya terdapat metode *Resampling* yaitu metode botstrapping dengan tiga pilihan yaitu *no sign changes*, *Individual sign changes*, dan *construct level changes*.

4) Menggambar Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metoda *Analisis Algorithm* dan metoda *Resamplin*, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Dalam menggambar diagram jalur (*path diagram*).

5) Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS – SEM menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran (measurement model) yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau confirmatory factor analysis dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai outer dan inner model. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas

covergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya.

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Pengukuran

Convergent validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter outer loading dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilai factor loading nya < 0.70 , sehingga untuk memenuhi rule of thumb nya, maka variabel manifest yang nilainya < 0.70 harus di drop dari model.

Nilai *Loading factor* konstruk independen kompensasi (X1)

Kode item	Pertanyaan	<i>Loading factor</i>
UG-1	Saya merasa berpenghasilan cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan	0,628
UG-2	Saya memiliki peluang besar untuk mendapatkan upah yang lebih besar	0,504
UG-3	Saya merasa pembagian upah sudah sesuai dengan kinerja	0,772

IN-1	Saya percaya bahwa perusahaan akan memberikan tambahan atas kinerja saya	0,781
IN-2	Insentif yang diberikan perusahaan sudah sesuai	0,815
IN-3	Insentif yang diberikan masuk akal dengan kinerja yang saya lakukan	0,827
TJ-1	Perusahaan telah menyediakan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	0,583
TJ-2	Perusahaan memfasilitasi konseling bagi para <i>driver</i>	0,689
TJ-3	Perusahaan menyediakan tunjangan transportasi	0,649

Berdasarkan tabel nilai *factor loading* variabel *manifest* < 0.70 adalah variabel *manifest* UG-1, UG-2, TJ-1, TJ-2, dan TJ-3. Oleh karena itu, variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Nilai *Loading factor* konstruk independen fleksibilitas kerja (X2)

Kode item	Pertanyaan	<i>Loading factor</i>
TE-1	Saya tidak dituntut bekerja dengan durasi tertentu	0,755
TE-2	Durasi kerja setiap hari saya tidak menentu	0,651
TG-1	Perusahaan Gojek tidak memberikan aturan jadwal kerja	0,717

TG-2	Saya dapat membuat jadwal kerja secara bebas	0,810
PF-1	Saya dapat bekerja dimana saja berada	0,627
PF-2	Lokasi pekerjaan saya selalu berpindah-pindah	0,793

Berdasarkan tabel terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* TE-2 dan PF-1. Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Nilai *loading factor* konstruk intervening kepuasan kerja (Z)

Kode item	Pertanyaan	<i>Loading factor</i>
G-1	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan	0,868
G-2	Saya merasa gaji yang diberikan sudah setimpal dengan kinerja	0,797
G-3	Gaji yang diberikan mencukupi kebutuhan	0,842
PK-1	Saya merasa bangga dengan pekerjaan ini	0,786
PK-2	Saya merasakan nyaman dengan pekerjaan ini	0,848

PK-3	Saya menyukai pekerjaan ini	0,904
KP-1	Perusahaan memberikan pengarahan terhadap pekerja	0,815
KP-2	Saya merasa sistem yang diberlakukan sudah sesuai	0,826
KP-3	Tidak ada diskriminasi terhadap sesama pekerja	0,706

Hasil analisis yang ada pada tabel menunjukkan bahwa semua variabel manifest nilai *loading factor* > 0,70. Oleh karena itu, semua variabel-variabel manifest tersebut tidak ada yang harus dikeluarkan dari model.

Nilai *loading factor* konstruk dependen kinerja karyawan

Kode item	Pertanyaan	<i>Loading factor</i>
KL-1	Saya dapat bekerja sesuai dengan SOP yang ditentukan	0,762
KL-2	Pelanggan selalu memberikan bintang lima kepada saya	0,670
KL-3	Saya memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan	0,751
KU-1	Saya dapat mencapai poin yang ditentukan setiap minggunya	0,712

KU-2	Seminggu saya dapat memaksimalkan lima hari kerja	0,656
KW-1	Saya dapat <i>on time</i> dalam menjemput pelanggan	0,857
KW-2	Saya dapat <i>on time</i> dalam mengantarkan pelanggan	0,862
KK-1	<i>Driver</i> Gojek sebagai tugas utama saya	0,640
KK-2	Saya meluangkan waktu untuk bekerja sebagai <i>driver</i> Gojek	0,573

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* variabel *manifest* < 0.70 adalah variabel *manifest* KL-2, KU-2, KK-1 dan KK-2. Oleh karena itu, variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel diatas menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Discriminant validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara

konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik.

ITEM	KMPNS	FLK	KPS	KNJ
UG-3	0,772	0,264	0,602	0,217
IN-1	0,833	0,431	0,650	0,374
IN-2	0,907	0,269	0,758	0,421
IN-3	0,948	0,363	0,754	0,420
TE-1	0,356	0,756	0,535	0,480
TG-1	0,236	0,766	0,350	0,348
TG-2	0,264	0,821	0,418	0,674
PF-2	0,346	0,814	0,509	0,452
G-1	0,770	0,524	0,869	0,440
G-2	0,854	0,368	0,798	0,369
G-3	0,700	0,496	0,843	0,464
PK-1	0,538	0,396	0,785	0,636
PK-2	0,542	0,655	0,848	0,682
PK-3	0,634	0,569	0,904	0,674
KP-1	0,615	0,444	0,815	0,533
KP-2	0,709	0,410	0,826	0,494
KP-3	0,618	0,356	0,704	0,470
KL-1	0,485	0,646	0,679	0,802
KL-3	0,234	0,553	0,371	0,845

KW-1	0,367	0,496	0,610	0,901
KW-2	0,371	0,489	0,592	0,902

Berdasarkan pada tabel, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai *square root of average variance extracted* (AVE), dan nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *Discriminant validity* seluruh item valid.

Second Order Confirmatory Analysis

Second Order Confirmatory Analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk high order dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	T Statistics (O/STDEV)	P Values
G- KPS	0,362	0,363	0,022	16,615	0,000
IN- KMPNS	0,825	0,824	0,031	26,225	0,000
KL-KNJ	0,502	0,497	0,024	21,052	0,000
KP- KPS	0,344	0,343	0,017	20,342	0,000
KW-KNJ	0,584	0,594	0,043	13,587	0,000
PF- FLK	0,321	0,326	0,048	6,674	0,000
PK- KPS	0,419	0,417	0,021	19,649	0,000
TE- FLK	0,322	0,321	0,039	8,322	0,000
TG- FLK	0,540	0,543	0,035	15,455	0,000
UG- KPS	0,246	0,245	0,020	12,049	0,000

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik > 1.96 dan p-values < 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator UG, IN, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk kompensasi (KMPNS). Indikator TE, TG dan PF merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk fleksibilitas kerja (FLK). Indikator G, PK dan KP merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk kepuasan kerja (KPS). Kemudian indikator KL, KU, KW dan KK merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk kinerja karyawan (KNJ).

Analisis Model Struktural (Inner Model)

1. R-Square (R²)

Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Item	R-Square	R Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,735	0,727
Kinerja karyawan	0,558	0,537

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa model pengaruh kompensasi dan fleksibiitas kerja terhadap kinerja karyawan memberikan nilai sebesar 0,558 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk kompensasi dan fleksibiitas kerja adalah sebesar 55,8%. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh kompensasi dan fleksibiitas kerja terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0,735 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk kompensasi dan fleksibiitas kerja adalah sebesar 73,5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2. Uji Hipotesis

Path Coefficient

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Fleksibilitas kerja -> Kepuasan kerja	0,316	0,311	0,078	4,024	0,000
Fleksibilitas kerja -> Kinerja karyawan	0,371	0,370	0,123	3,019	0,003
Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,607	0,611	0,152	3,982	0,000
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0,686	0,689	0,054	12,636	0,000
Kompensasi -> Kinerja karyawan	-0,194	-0,199	0,159	1,223	0,222

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk kompensasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.194$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $1,223 < 1.96$, dan nilai p – value $0,222 > 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti**.

Konstruk eksogen fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.371$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $3,019 > 1.96$, dan nilai $p - value$ $0,003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk eksogen kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,686$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $12,636 > 1.96$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Selain itu, konstruk eksogen fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,316$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $4,024 > 1.96$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,607$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $3,982 > 1.96$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0,005$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengujian Efek Mediasi

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistik >1.96. Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t- statistik >1.96. Ketiga, Pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai maka pengujian efek mediasi disebut sebagai efek mediasi penuh (fully mediating) (Jogiyanto, 2011).

Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistik > 1.96

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas kerja - > Kinerja karyawan	0,583	0,587	0,105	5,524	0,000
Kompensasi -> Kinerja karyawan	0,219	0,226	0,096	2,275	0,023

Tahap Kedua

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistik > 1.96.

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas kerja -> Kepuasan kerja	0,311	0,304	0,079	3,942	0,000
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0,696	0,702	0,055	12,553	0,000

Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen kompensasi, fleksibilitas kerja, dan variabel mediasi kepuasan kerja terhadap variabel endogen kinerja karyawan.

Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas kerja -> Kepuasan kerja	0,316	0,319	0,078	4,039	0,000
Fleksibilitas kerja -> Kinerja karyawan	0,563	0,570	0,111	5,067	0,000
Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,607	0,615	0,137	4,422	0,000
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0,686	0,684	0,056	12,290	0,000
Kompensasi -> Kinerja karyawan	0,222	0,220	0,104	2,136	0,033

Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,191	0,196	0,065	2,962	0,003
Kompensasi -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,416	0,421	0,104	3,996	0,000

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai $t - statistic 3,996 > 1.96$, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control*. *Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai $t - statistic 2,962 > 1.96$, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan

Konstruk eksogen kompensasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = - 0.194$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $1,223 <$

1.96, dan nilai $p - value$ $0,222 > 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu seperti Jankingthong dan Rurkkhum (2012), menyatakan bahwa kompensasi bukanlah faktor utama dalam menentukan kinerja seseorang, ada empat faktor lain yang lebih penting dalam menentukan kinerja yaitu; *transformational leadership*, *organization justice*, *work engagement* dan *public service motivation* (PSM). Sementara itu Razek (2011), menyatakan bahwa kinerja individu lebih ditentukan *organizational climate* dibandingkan kompensasi semata. Dimana *organizational climate* merupakan suatu set karakteristik yang membedakan organisasi satu dengan yang lain, meliputi; struktur organisasi, norma dan ratio kinerja, rentang *supervise*, hubungan antar karyawan, pengembangan SDM serta peraturan kebijakan organisasi.

2. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan

Konstruk eksogen fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.371$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $3,019 > 1.96$, dan nilai $p - value$ $0,003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu seperti Sabiha Abid (2017), yang menunjukkan bahwa jam kerja yang fleksibel berdampak tinggi pada produktivitas: pada kinerja karyawan dan juga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eleftherios Giovanis (2018). Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara yang fleksibel pengaturan kerja dan kinerja tempat kerja. Pendidikan, usia, upah, kualitas hubungan antara manajer-karyawan,

pengalaman bertahun-tahun, area pasar tempat kerja dioperasikan dan persaingan merupakan faktor signifikan dan positif terkait dengan kecenderungan penerapan pengaturan kerja yang fleksibel. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chris Obisi (2017). Hasil dari penelitian Chris menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengaturan kerja fleksibel dan kinerja karyawan sehingga hipotesis nol ditolak.

3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Konstruk eksogen kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,686$) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $12,636 > 1,96$, dan nilai p – value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Seyal dan Afzaal (2013), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari kompensasi dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Badawy dan Magdy (2015), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ealias *et al.*, (2012), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya. Menurutnya, kepuasan kerja harus dapat menjadi komponen integral dan menjadi elemen penting dalam kaitannya dengan kompensasi yang dimiliki karyawan. Sementara Yahyazadeh (2012), menyarankan untuk adanya pelatihan yang dilakukan organisasi bagi para karyawan guna meningkatkan kompensasi berdasarkan tingkat kepuasan kerja mereka sendiri.

4. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

Konstruk eksogen fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,316$) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah

4,039 > 1.96, dan nilai $p - value$ $0.009 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Federica Origo dan Laura Pagani (2008), menyatakan sebuah hubungan positif antara fleksibilitas fungsional dan kepuasan kerja dan tidak ada efek atau dampak negatif dari fleksibilitas kuantitatif. Begitu pula dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Robert Daniel dan Carlos Eduardo (2015), yang mengatakan bahwa pengayaan pekerjaan-keluarga secara positif terkait dengan kepuasan kerja, tetapi pengayaan keluarga-kerja tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Laurel A McNall dkk (2010), mengatakan bahwa memperkaya kerja ke-keluarga memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan baik kepuasan kerja dan keinginan berpindah.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,607$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $4,422 > 1.96$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Kum Fai Yuen, dkk (2018), menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja. Begitu juga dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Platis, dkk (2014) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Danica Bakotic (2015) juga menyatakan adanya hubungan yang jelas antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi di kedua arah, tetapi dengan intensitas yang cukup

lemah. Ini mengindikasikan bahwa adanya korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

6. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan ($O = 0,416$) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,996 > 1,96$ dan nilai p-value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Kompensasi mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan, Achmad Sani (2017). Senada dengan Oseanita Winda dkk (2017), Kompensasi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang mendapatkan kompensasi yang tinggi akan sebanding dengan tingkat kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

7. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,191$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic $2,962 > 1,96$. fleksibilitas kerja dengan nilai p-values $0,003 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Produktivitas dan kinerja karyawan secara signifikan terkait dengan jam kerja yang fleksibel. Hipotesis bahwa akan ada hubungan positif parsial antara jam kerja yang fleksibel dan peningkatan produktivitas karyawan, kepuasan kerja, produktivitas kerja, motivasi, dan pengurangan tingkat stres karyawan didukung, **Kalpna Solanki (2013)**. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Orpen Christopher (1981) menjelaskan bahwa *Flexitime* menyebabkan peningkatan kepuasan yang signifikan tetapi memiliki efek yang dapat diabaikan pada kinerja, baik dinilai oleh peringkat atau output.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di *driver* Gojek, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.194$) dengan konstruk kinerja karyawan. Dibuktikan dengan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $1,223 < 1.96$, dan nilai p – value $0,222 > 0.05$.
2. Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.371$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3,019 > 1.96$, dan nilai p – value $0,003 < 0.05$.
3. Kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,686$) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $12,636 > 1.96$, dan nilai p – value $0,000 < 0.05$.
4. Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,316$) dengan konstruk kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,039 > 1.96$, dan nilai p – value $0.009 < 0.05$.

5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,607$) dengan konstruk kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,422 > 1,96$, dan nilai p – *value* $0,000 < 0,05$.
6. Kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan ($O = 0,416$) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Nilai t -statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,996 > 1,96$ dan nilai p -*value* $0,000 < 0,05$.
7. Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,191$) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Nilai t – statistic $2,962 > 1,96$. fleksibilitas kerja dengan nilai p -*values* $0,003 < 0,05$.
8. Kompensasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.194$) dengan konstruk kinerja karyawan. Akan tetapi kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan ($O = 0,416$) terhadap kinerja karyawan apabila menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Abednego, K. S., Gunawan, E. A., Widjaja, D. C., Perhotelan, M., Kristen, U., & Surabaya, P. (n.d.). PLAZA HOTEL, (2010), 12–25.
- Arifin, M. (2017). No Title, 3(2), 87–98.
- Association of Job satisfAction, Productivity, Motivation, stress levels with flexitime. (n.d.).
- Bagian, K., Pt, P., & Pasuruan, X. D. I. (2016). Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.5 No.1 (2016), 5(1), 1–12.
- Baltes, B., Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (2014). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work- Related Criteria Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria, (August 1999). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bisnis, D. A., Diponegoro, U., Profesor, J., & Soedarto, H. (n.d.). No Title, (24).
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Carolina, N., & Kacmar, K. M. (2009). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface.
- Daniel, R., Michel, J., Eduardo, C., & Michel, J. (2015). Journal of Behavioural Sciences, Vol. 25, No. 1, 2015, 25(1).
- Darma, P. S., Supriyanto, A. S., Islam, U., Maulana, N., Ibrahim, M., & Leadership, S. (2018). THE EFFECT OF COMPENSATION ON SATISFACTION AND EMPLOYEES, (February).
- Harris, L., Majerczyk, M., & Newman, A. H. (2018). Journal of Economic Behavior and Organization An examination of how the effort-inducing property of incentive compensation influences performance in multidimensional tasks, 149, 185–196.
- IMPACT OF COMPENSATION AND CAREER DEVELOPMENT ON JOB SATISFACTION. (2017), 4(April), 113–119.
- Kepuasan, P., Terhadap, K., Karyawan, K., Komitmen, D., Sebagai, O., Intervening, V., ... Ekonomi, I. (2016). No Title, 5, 1–20.
- Kingdom, U., Abid, S., Economics, A., Barech, D. K., & Board, W. W. (2017). THE IMPACT OF FLEXIBLE WORKING HOURS ON, V (7), 450–466.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (n.d.). Research Article Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>

- Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment, *144*(1), 61–81.
- Muguongo, M. M., Muguna, A. T., & Muriithi, D. K. (2015). Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya, *3*(6), 47–59.
- Management, H. R. (2017). No Title, *56*(6), 1051–1070.
- Management, O., & Telp, I. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesai, *3*(2), 77–91.
- Obisi, C., & Ph, D. (2017). Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria, *9*.
- Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe, *29*(6), 539–566.
- Pandey, P. (2017). AN EMPIRICAL STUDY OF FACTORS, *VIII*(3), 96–106.
- Raithatha, M., & Komera, S. (2016). Executive compensation and firm performance: Evidence from Indian firms. *IIMB Management Review*, *28*(3), 160–169.
- Resurreccion, P. F. (2012). Performance Management and Compensation as *Drivers* of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective PhD Student, College of Business, *3*(21), 20–30.
- Sun, F., Wei, X., & Huang, X. (2013). CEO compensation and firm performance.
- Surakarta, U. M., & Nuraini, D. (2017). Pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediating pada pt. daya manunggal salatiga.`