

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

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Imam Syaiful Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311561

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

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

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1
di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Imam Syaiful Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311561

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 12 Januari 2019

Peneliti,



Imam Syaiful Wicaksono

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

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

Disusun Oleh : **IMAM SYAIFUL WICAKSONO**

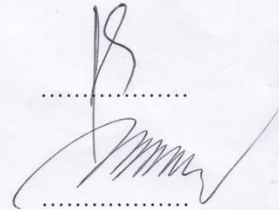
Nomor Mahasiswa : **14311561**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 14 Februari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

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

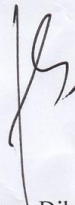
Ditulis Oleh:

Nama : Imam Syaiful Wicaksono
Nomor Mahasiswa : 14311561
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Sleman, 14 Januari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Bergerak dan menggerakkan dalam kebaikan.”

Teruntuk:

Keluarga Besar Bapak Ahmad Subandi

Saudara seperjuangan se-Bangsa dan se-Tanah air

Civitas akademika Universitas Islam Indonesia

**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.

**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

ABSTRACT

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.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kita nikmat iman dan islam serta dua nikmat tambahan berupa nikmat sehat dan waktu luang sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul: “Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja *Driver* Gojek Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Sholawat serta salam kita haturkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, semoga keluarga, sahabat, dan kita semua selaku umatnya mendapatkan syafaatnya di akhir zaman kelak. Allahuma aamin.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT, untuk semua karunia dan nikmatNya yang masih bisa saya rasakan hingga detik ini, tiada henti membimbing dan menuntun langkah hidup penulis
2. Nabi Muhammad SAW, sosok yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar mendampingi dalam berjuang dan berproses mengerjakan skripsi.
6. Kedua orang tua dan saudara kandung saya yang telah tiada henti mendoakan dan memberikan dukungan kepada saya.
7. Teman-teman keluarga besar Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia (KAMMI) yang telah menjadi rumah kedua saya dalam berdakwah, bergerak dan berjuang.
8. Teman-teman volunteer Taman Bacaan Masyarakat Angkringan Uyee yang telah bersedia membantu saya dalam merealisasikan impian saya membangun komunitas taman baca sebelum lulus perkuliahan.
9. Teman-teman Karang Taruna Dusun Ngangkruk dan Desa Sardonoarjo yang telah memberikan warna baru bagi kehidupan saya.
10. Teman-teman seperjuangan Manajemen bimbingan bapak Fuad Hasyim yang telah menjadi teman pertama saya dikampus, serta semua teman-teman yang telah terlibat yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Semoga segala bentuk bantuan, dukungan, kepedulian yang telah diberikan kepada kami untuk menyukseskan penelitian ini mendapat balasan dari Allah SWT. Semoga keberkahan selalu tercurah kepada kita semua. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 23 Januari 2019

Penulis,

Imam Syaiful Wicaksono

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Persembahan dan Motto	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kompensasi	8
2.1.2 Fleksibilitas Kerja	12
2.1.3 Kepuasan Kerja	15

2.1.4 Kinerja	22
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.2.1 Penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja	26
2.2.2 Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja	32
2.2.3 Penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	36
2.2.4 Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja ...	41
2.2.5 Penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	46
2.2.6 Penelitian pengaruh kompensasi, kepuasan dan kinerja	51
2.2.7 Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja	56
2.3 Hubungan antar variabel dan perumusan hipotesis	60
2.3.1 Kompensasi terhadap kinerja	60
2.3.2 Fleksibilitas kerja terhadap kinerja	61
2.3.3 Kompensasi terhadap kepuasan kerja	62
2.3.4 Fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja	62
2.3.5 Kepuasan kerja terhadap kinerja	63
2.3.6 Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	64
2.3.7 Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja	65
2.4 Kerangka pikir penelitian	66
2.5 Hipotesis penelitian	67
BAB III METODE PENELITIAN	68
3.1 Pendekatan penelitian	68
3.2 Profil perusahaan dan lokasi penelitian	68
3.2.1 Profil perusahaan	68

3.2.2 Lokasi penelitian	70
3.3 Variabel penelitian	70
3.3.1 Variabel independent/ variabel eksogen (X)	71
3.3.2 Variabel dependen/ variabel endogen (Y)	71
3.3.3 Variabel Intervening (Z)	71
3.4 Definisi operasional variabel dan indikator penelitian	72
3.4.1 Kompensasi (X1)	72
3.4.2 Fleksibilitas kerja (X2)	73
3.4.3 Kepuasan kerja (Z)	74
3.4.4 Kinerja (Y)	75
3.5 Populasi dan sampel penelitian	76
3.5.1 Populasi	76
3.5.2 Sampel Penelitian	76
3.6 Jenis Data	77
3.6.1 Data primer	77
3.6.2 Data Sekunder	77
3.7 Metode pengumpulan data	77
3.8 Metode analisis data	79
3.8.1 Analisis deskriptif	79
3.8.2 Analisa <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	79
3.8.3 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	80
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	85
4.1 Pengumpulan Data	85

4.2 Analisis Deskriptif	85
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	86
4.3 Analisis Data	92
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer model</i>)	92
4.3.2 Pengujian Model struktural (<i>inner model</i>)	104
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi	109
4.4. Pembahasan	117
4.4.1. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan	117
4.4.2. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan	118
4.4.3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	119
4.4.4 Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja	119
4.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan	120
4.4.6. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan	121
4.4.7. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	123
5.1. KESIMPULAN	123
5.2. SARAN	124
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN	127

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan penelitian terdahulu pengaruh kompensasi terhadap kinerja	30
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja	34
Tabel 2.3 Ringkasan penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	39
Tabel 2.4 Ringkasan penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja	44
Tabel 2.5 Ringkasan penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	49
Tabel 2.6 Ringkasan penelitian pengaruh kompensasi, kepuasan dan kinerja	53
Tabel 2.7 Ringkasan penelitian pengaruh fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan Kinerja..	58
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan indikator penelitian	75
Table 3.2 Skala Likert pengumpulan data	78
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner	85
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	86
Tabel 4.3 Hasil analisis variabel eksogen kompensasi (X1)	87
Tabel 4.4 Hasil Analisis Variabel Fleksibilitas kerja (X2)	88
Tabel 4.5 Hasil analisis variabel kepuasan kerja (Z)	89
Tabel 4.6 Hasil analisis variabel kinerja karyawan (Y)	91
Tabel 4.7 Nilai <i>Loading factor</i> konstruk independen kompensasi (X1)	93
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading factor</i> konstruk independen fleksibilitas kerja (X2)	94

Tabel 4.9 Nilai <i>loading factor</i> konstruk intervening kepuasan kerja (Z)	95
Tabel 4.10 Nilai <i>loading factor</i> konstruk dependen kinerja karyawan	96
Tabel 4.11 Rangkuman Nilai <i>Loading factor</i>	97
Tabel 4.12 Tabel nilai cross loading	99
Tabel 4.13 Konstruk Reliabilitas dan Validitas	101
Tabel 4.14 <i>Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi SCFA	103
Tabel 4.15 <i>R-Square Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi SCFA	105
Tabel 4.16 <i>Path Coefficient</i>	108
Tabel 4.17 <i>Path Coefficient</i> Pengujian Tahap Pertama	111
Tabel 4.18 <i>Path Coefficient</i> Pengujian Tahap Kedua	112
Tabel 4.19 <i>Total Effect</i>	114
Tabel 4.20 <i>Specific Indirect Effects</i>	116
Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian	66
Gambar 3.1: Logo Gojek	70
Gambar 4.1: Pengujian Model Pengukuran	92
Gambar 4.2: Model Modifikasi	97
Gambar 4.3: Hasil Analisis Bootstrapping SCFA	103
Gambar 4.4: Pengujian Model Struktur	106
Gambar 4.5: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Endogen	111
Gambar 4.6: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi	112
Gambar 4.7: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Meidasi ke Variabel Endogen	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

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 (IFTF)*. Penelitian ini memaparkan bagaimana teknologi mengubah cara hidup dan kerja masyarakat di tahun 2030. Selain menyebabkan hilangnya sejumlah pekerjaan, Dell menyebutkan bahwa teknologi juga bisa membuka lahan pekerjaan baru. Salah satu contoh pekerjaan yang terbarukan berkat kemajuan teknologi ialah ojek *online*. Selama ini *driver* ojek konvensional mengandalkan nasibnya dengan membuat pangkalan ojek di lokasi-lokasi strategis seperti perempatan jalan dan tempat-tempat terdekat dengan fasilitas umum seperti bandara, terminal hingga pasar. Di Indonesia, sepertinya Gojek yang pertama menghadirkan aplikasi ojek *online* sebelum pesaing bermunculan. Mengubah cara memesan kendaraan dengan cepat, mudah dan praktis. Cukup dengan gawai, biayanya pun bisa dikatakan terukur dan terjangkau.

Semenjak kehadiran aplikasi Gojek, *driver* ojek atau yang sering disebut *driver* Gojek meningkat drastis. Bagi masyarakat yang mampu memanfaatkan peluang pekerjaan, *driver* Gojek menjadi salah satu peluang yang menggiurkan karena mampu membuka lapangan pekerjaan yang cukup besar. Gojek yang didirikan oleh Nadiem Makarim dan Michaelangelo Moran pada awal kemunculannya pada tahun 2010 (Wulandari, Syah, & Abdillah, 2016) menuai bermacam-macam respon dari masyarakat. Namun seiring dengan berjalannya waktu, tak lagi banyak terdengar resistensi dari ojek tradisional dan mulai banyak diterima dikalangan umum. Saat ini semakin banyak yang tertarik menjadi *driver* Gojek, dari beragam latar

belakang. Memberi peluang kerja terutama bagi yang tidak mengenyam pendidikan hingga tingkat tinggi.

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," ujar Peneliti Utama Puskakom UI Alfindra Primaldhi di Jakarta belum lama ini. Hal itu dikarenakan siapapun dapat menjadi *driver* Gojek. Cukup bermodalkan kendaraan dan gawai beserta paket internet. 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.

Menurut survei yang dilakukan oleh Bentley University, 77 persen dari generasi milenium mengatakan jam kerja fleksibel akan membuat mereka lebih produktif, 89 persen mengaku mereka secara teratur memeriksa email “jam malam.” Generasi ini lebih suka bekerja ketika pikiran mereka sedang dalam keadaan terbaik dan tajam. Beberapa orang berpikir waktu terbaik pada pukul 10.00 pagi, tetapi sebagian orang lain pada 02.00 dini hari. Perubahan

perilaku masyarakat menjadikan kebijakan fleksibilitas kerja meningkat, seperti meningkatnya jumlah perempuan dalam angkatan kerja, rumah tangga dengan karir ganda, dan harapan waktu kerja-waktu santai (Hochschild, 1997; Pierce, Newstrom, Dunham, & Barber, 1989; Ronen, 1984). Perubahan ini telah meningkatkan tuntutan karyawan untuk fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dan menguasai kehidupan di luar tempat kerja. Manfaat positif dari jadwal kerja alternatif untuk kualitas hidup karyawan di luar pekerjaan didokumentasikan dengan baik. Pemberian fleksibilitas kerja mempunyai keuntungan terhadap organisasi maupun anggota organisasi. Untuk organisasi, pemberian fleksibilitas kerja dapat memikat, mendapatkan, dan mempertahankan anggota organisasi dengan kualitas yang baik di dalam organisasi mereka (Casper dan Harris, 2008). Selain faktor fleksibilitas kerja, kompensasi juga menjadi suatu hal yang sangat diperhitungkan.

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. Perusahaan harus memperhatikan kelangsungan hidup karyawannya, salah satunya dengan memberi kompensasi sesuai dengan hasil kerja seorang karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan. Karena karyawan sendiri merupakan asset utama sebuah organisasi, maka harus dipelihara dengan baik.

Menurut Hasibuan di dalam Kadarisman (2012: 12) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah: Ikatan Kerja Sama, Kepuasan Kerja, pengadaan efektif, motivasi, Stabilitas Karyawan, disiplin, Pengaruh Serikat Buruh dan pengaruh pemerintah. Salah satu alasan mengapa Gojek berkembang pesat kancah perbisnisan Indonesia adalah karena Gojek mampu memberikan daya tawar yang menarik bagi *driver* Gojek maupun konsumen Gojek.

Untuk *driver*, semakin banyak penumpang yang berhasil dilayaninya akan semakin banyak poin yang akan didapatkannya untuk dikonversikan menjadi uang. Sedangkan untuk para konsumen, akan semakin banyak penawaran potongan harga apabila menggunakan layanan Gojek.

Pemberian kompensasi kepada karyawan dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja. Menurut pendapat dari Mangkunegara (2013:84) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan jabatan kerja karyawan, maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. 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). Menurut Martoyo (2000:132) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas yang diharapkan sesuai ekspektasi oleh karyawan yang bersangkutan. Ketercapaian seseorang sesuai dengan ekspektasi yang diinginkan akan berdampak pada semangat secara lahir dan batin. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dari apa yang dilakukannya. Tentunya kinerja yang berdampak positif seperti meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Baik dan buruk suatu kinerja harus diukur melalui penilaian kinerja. Ada berbagai macam indikator dalam menentukan penilaian kinerja. Semakin mudah terukur pencapaian indikator kinerja akan semakin memudahkan dalam penilaiannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja *driver* Gojek terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adapun variabel penulis ambil dari penelitian sebelumnya dengan penentuan indikator yang berbeda dari berbagai penelitian yang penulis ambil. Sehingga dapat menyajikan pembaharuan dalam penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah diatas, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja?
2. Apakah terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja?
6. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah, antara lain;

1. Untuk menganalisis seberapa pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
2. Untuk menganalisis seberapa pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja.
3. Untuk menganalisis seberapa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis seberapa pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

5. Untuk menganalisis seberapa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.
6. Untuk menganalisis seberapa pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis seberapa pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat bermanfaat bagi penulis dan perusahaan yang digunakan untuk penelitian, serta pihak lain yang mungkin membaca skripsi ini, berikut adalah manfaat penelitiannya:

1. Bagi penulis

Sebagai informasi dan pengetahuan yang dapat meningkatkan pemahaman mengenai kompensasi, fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Lebih dari itu, penelitian ini menambah pengetahuan penulis dalam pengembangan teori tersebut dan penerapannya dalam perusahaan Gojek. Sehingga teori-teori yang selama ini dipelajari penulis dapat diaplikasikan di kehidupan nyata.

2. Bagi perusahaan

Perusahaan Gojek dapat mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja dengan berbagai indikator yang penulis teliti terhadap kepuasan kerja dan kinerja *driver* Gojek. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang bermanfaat sebagai masukan sekaligus pertimbangan bagi perusahaan Gojek untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja *driver* Gojek melalui variabel yang sedang penulis teliti. Sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan secara lebih bijak.

3. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi mengenai kompensasi, fleksibilitas, kepuasan kerja dan kinerja serta keterkaitannya antar variabel tersebut. Terutama bagi yang ingin meneliti lebih dalam mengenai perusahaan Gojek.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk pengembalian, layanan, dan keuntungan finansial yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich et al., 2002). Kompensasi berhubungan dengan hak yang diterima karyawan dari pengorbanan yang dilakukan pada organisasi. 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). 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.

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.

2. Indikator kompensasi

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.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan, setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi. Hasibuan (2012) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, diantaranya:

1. Gaji
2. Upah
3. Insentif
4. Asuransi
5. Fasilitas kantor
6. Tunjangan

3. Tujuan kompensasi

Tujuan kompensasi (balas jasa) menurut Malayu S.P Hasibuan (2002) yaitu:

- a. Ikatan Kerja Sama, antara karyawan dengan majikan akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
- b. Kepuasan Kerja, karyawan akan dirasakan oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.

- c. Pengadaan efektif, Pengadaan karyawan yang qualified akan lebih mudah jika program kompensasi ditetapkan cukup besar.
- d. Motivasi, Majikan akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar.
- e. Stabilitas Karyawan, Apabila kompensasi diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat turn over yang relatif kecil.
- f. Disiplin, Pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan dapat membangun disiplin karyawan yang semakin baik. Karyawan akan mentaati dan menyadari setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan.
- g. Pengaruh Serikat Buruh, Program kompensasi yang baik, diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan.
- h. Pengaruh Pemerintah, Pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan yang sudah menetapkan kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

4. Bentuk kompensasi

Menurut Rivai (2004: 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- a. Kompensasi Finansial, kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

1) Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

2) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

b. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.1.2 Fleksibilitas kerja

1. Pengertian fleksibilitas 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.

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).

2. Indikator Fleksibilitas kerja

Menurut Posseried dan Plantenga (2011), *flexible work arrangements* (FWA) mempunyai tiga kategori secara umum, yaitu fleksibilitas dalam penjadualan (*scheduling*), fleksibilitas dalam lokasi (*telehomeworking*), dan fleksibilitas dalam waktu (*part-time*).

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.

1. *Time flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
2. *Timing flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
3. *Place flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rothausen (1994), mengatakan bahwa terdapat 5 hal yang dapat digunakan dalam melihat *schedule flexibility* di tempat kerja, yaitu:

1. Sejauh mana manajemen mengakomodasi kebutuhan karyawan untuk mengurus keluarganya tanpa konsekuensi negatif.

2. Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sekaligus mengurus tugas rumah tangga secara seimbang.
3. Kemudahan untuk mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
4. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan paruh waktu tanpa dikenakan sanksi.
5. Besarnya fleksibilitas dalam penjadwalan kerja.

3. Tujuan Fleksibilitas kerja

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.

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).

Pemberian fleksibilitas kerja merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mempertahankan para anggota organisasi mereka dengan bentuk memberikan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan mereka atau yang lebih dikenal dengan *work life balance*. Clark

(2000) mendefinisikan *work life balance* sebagai kepuasan dan fungsi yang baik di tempat kerja dan di rumah, dengan peran konflik minimal. Dengan *work life balance*, anggota organisasi dapat mempunyai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-pekerjaan lain (Parkes dan Langford, 2008). Pemberian *Work life balance* terbukti mempunyai dampak dan pengaruh positif terhadap rendahnya keinginan dari anggota organisasi untuk keluar dari organisasi, peningkatan kinerja, serta kepuasan kerja (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, dan Cegarra-Navarro, 2012; Nelson, Quick, Hitt, dan Moesel, 1990; Scandura and Lankau, 1997).

2.1.3 Kepuasan kerja

1. Pengertian kepuasan kerja

Menurut Gibson dkk (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan oleh karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi dan rekan kerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut (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. Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Sedangkan menurut Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke dalam Prabu, 2005). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, (Robbins, 1996). Pendapat di atas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat.

Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya “(Sunarno, 2005). Menurut Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Robbins (2008) Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang

proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivasi dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivasi.

2) *Value Theory*

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

3. Indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai selisih antara banyaknya feedback yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakini yang

harusnya mereka terima. Gibson dkk (2012), membagi indikator yang membentuk kepuasan kerja menjadi lima, 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. Kesempatan Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan berkaitan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi untuk meningkatkan karir juga akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan dengan adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik maka mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

d. 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.

e. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan antara hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tolak ukur kepuasan kerja tidak dapat diukur secara mutlak, sehingga sedikit sulit untuk diidentifikasi. Hal itu karena setiap individu biasanya memiliki standar kepuasan yang berbeda. Menurut Hasibuan (2001), ada beberapa indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi.

Kesetiaan ini dapat tercermin dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi baik di dalam lingkungan pekerjaan maupun saat diluar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggungjawab.

2. Kemampuan

Penilai melihat hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaan yang di lakukannya.

3. Kejujuran

Penilai melihat kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang berintegritas, dihormati bawahannya, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat gaji

Jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kompensasi tidak langsung

Pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi yang mereka berikan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan kepada perusahaan.

8. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

4. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

c. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut (Mangkunegara, 1995), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat ditentukan dari beberapa hal, diantaranya adalah:

1. Faktor pegawai

Kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, hubungan kerja.

2.1.4 Kinerja

1. Pengertian 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. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Timpe (dalam Adhitama, 2004) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan

karyawan dalam berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar kerja dan meningkat sepanjang waktu. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar, target, sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

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. Kriteria kinerja akan dapat tercapai apabila dapat dikelola dengan baik, atau biasa disebut dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

2. Indikator kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam 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. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

f. Komitmen kerja

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

Adapun indikator kinerja dalam buku Sedarmayanti (2001) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)

3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

3. Karakteristik kinerja

Menurut Mangkunegara (2002), karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

4. Ukuran-ukuran penilaian kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Dharma (2004) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).

c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan ini mengacu pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya tentang kompensasi, fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Fungsinya adalah untuk mengetahui dan menemukan hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus untuk menjadi perbandingan serta gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

2.2.1 Penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja

1. Fang Sun, dkk (2012)

Penelitian ini berjudul “*CEO Compensation and Firm Performance Evidence from The US Property and Liability Insurance Industry*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kompensasi Chief Executive Officer (CEO) dan kinerja perusahaan yang diprosikan oleh efisiensi yang diperkirakan dari *data envelopment analysis* (DEA) dari industri asuransi properti.

Penelitian ini dilakukan dalam dua tahap. Pertama-tama penulis menerapkan model DEA untuk menghitung skor efisiensi. Pada tahap kedua, model translog digunakan untuk mengkorelasikan tingkat dan struktur kompensasi CEO dan efisiensi untuk perusahaan sampel selama periode 2000-2006.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan Efektivitas perusahaan secara positif dan signifikan terkait dengan total kompensasi CEO. Meskipun efisiensi pendapatan dikaitkan dengan kompensasi uang tunai CEO, efisiensi biaya dikaitkan dengan kompensasi insentif. Temuan ini

menunjukkan bahwa sementara kompensasi CEO terkait dengan pendapatan dan efisiensi biaya, efisiensi pendapatan lebih penting dalam menentukan kompensasi tunai, dan efisiensi biaya lebih umum dalam mempengaruhi kompensasi insentif.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variable kompensasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dalam hal ini penelitian ini berfokus pada perusahaan asuransi sedangkan penelitian yang akan dilakukan di perusahaan driver gojek Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Mehul Raithatha, Surenderrao Komera (2016)

Penelitian ini berjudul “*Executive compensation and firm performance: Evidence from Indian firms*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kompensasi eksekutif dan kinerja perusahaan di antara perusahaan-perusahaan India. Penelitian ini juga menguji keberadaan kegigihan dalam kompensasi eksekutif dengan menggunakan penduga sistem metode momen (GMM).

Peneliti mempertimbangkan semua perusahaan yang terdaftar di India, untuk analisis empiris. Masa studi rata-rata tahun 2002 hingga 2012. Mengikuti rekomendasi dari Kumar Mangalam (2002), perusahaan-perusahaan India diminta untuk mengungkapkan rincian kompensasi eksekutif dalam laporan tahunan mereka mulai tahun 2002 dan seterusnya. Peneliti mengecualikan semua perusahaan jasa keuangan karena mereka tunduk pada peraturan dan pengawasan yang ketat oleh bank puncak. Peneliti juga mengecualikan perusahaan yang dikendalikan oleh perusahaan negara bagian dan gabungan sebagai praktik kompensasi eksekutif mereka yang paling sering tidak didorong oleh pertimbangan ekonomi. Lebih lanjut, peneliti mengecualikan tahun perusahaan pengamatan yang kekayaan bersihnya negatif karena mereka

dianggap bangkrut dan dipandu oleh peraturan Dewan Perindustrian dan Keuangan (BIFR). Sampel akhir kami terdiri dari 21.834 perusahaan, yang terdiri dari 3,1 juta perusahaan dengan rata-rata 7,08 tahun. Data rata-rata yang disalurkan dengan kesenjangan, karena beberapa perusahaan diamati untuk menghapus dan memasuki pasar setelahnya untuk berbagai alasan, seperti halnya biaya dan kebangkrutan. Perusahaan-perusahaan tertentu, 36,37% adalah kelompok bisnis yang terafiliasi perusahaan dan sisanya 63,63% adalah perusahaan yang berdiri sendiri. perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan diukur dengan akuntansi, serta langkah-langkah berbasis pasar, secara signifikan mempengaruhi kompensasi eksekutif. Peneliti menemukan persistensi yang signifikan dalam kompensasi eksekutif di antara perusahaan sampel. Lebih lanjut, peneliti melaporkan tidak adanya hubungan upah-kinerja di antara perusahaan sampel yang lebih kecil dan kelompok bisnis yang terkait dengan perusahaan. Dengan demikian, temuan-temuan peneliti tidak diragukan lagi, kecuali kinerja yang didasarkan pada praktik-praktik kompensasi eksekutif dari grup perusahaan India yang mengidentifikasi perusahaan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variable kompensasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dalam hal ini penelitian terdahulu melakukan penelitian di perusahaan yang ada di negara India sedangkan penelitian yang akan dilakukan berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Pamela F. Resurreccion (2012)

Penelitian ini berjudul *“Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan sejauh mana penerapan manajemen kinerja terpilih dan praktik kompensasi di

Usaha kecil menengah milik orang Filipina dan hubungan yang mendasarinya dengan daya saing organisasi.

Studi pada dasarnya menggunakan desain penelitian deskriptif, mensurvei 30 perusahaan kecil dan menengah yang dimiliki Filipina di Filipina. Sebagian besar perusahaan berasal dari Luzon sementara 30% berasal dari Mindanao dan 3% berasal dari Visayas. Lebih jauh lagi, perusahaan-perusahaan berasal dari beragam industri termasuk pengiriman, agen tenaga kerja, layanan makanan, konstruksi, distribusi tenaga listrik, ritel, layanan rumah sakit, dan manufaktur. Pengumpulan data terutama dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Edralin (2010) yang didasarkan pada model Hewitt Associates Best Employer. Instrumen yang memuat 14 item untuk manajemen kinerja dan praktik kompensasi memiliki skor reliabilitas yang dapat diterima secara statistik sebesar 0,84 seperti yang ditunjukkan oleh Cronbach Alpha. Sebanyak 1.910 karyawan diminta untuk menjawab survei menggunakan Skala Likert 5 poin.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen kinerja, kompensasi, dan manfaat karyawan semuanya ditemukan sebagai prediktor yang signifikan terhadap daya saing organisasi. Namun, di antara kumpulan praktik manajemen sumber daya manusia ini, mereka yang berkaitan dengan manfaat karyawan dipastikan menjadi pengendara yang paling signifikan. Temuan ini menandakan bahwa perusahaan milik Filipina lebih menekankan pada manfaat karyawan untuk mendukung daya dorongnya dalam mencapai daya saing, lebih lanjut menunjukkan bahwa karyawan lebih termotivasi untuk melakukan jika manfaat karyawan yang memungkinkan fleksibilitas dan kemudahan disediakan

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan kompensasi sebagai variable independent dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan.

Sedangkan perbedaannya, penelitian yang akan dilakukan menambahkan variable fleksibilitas kerja sebagai variable independent.

Table 2.1

Ringkasan penelitian terdahulu pengaruh kompensasi terhadap kinerja

No.	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Fang Sun dkk (2012) <i>CEO Compensation and Firm Performance Evidence from The US Property and Liability Insurance Industry</i>	Chief Executive Officer (CEO) perusahaan sampel selama periode 2000-2006. <i>Data envelopment analysis (DEA)</i> dari industri asuransi properti, Amerika Serikat.	Kompensasi dan kinerja	Menunjukkan Efektivitas perusahaan secara positif dan signifikan terkait dengan total kompensasi CEO
2.	Mehul Raithatha, Surenderrao Komera (2016)	3.100 perusahaan dengan rata-rata 7,04 jam per tahun terdiri dari 36,37%	Kompensasi dan kinerja	Menunjukkan bahwa kinerja perusahaan

	<i>Executive compensation and firm performance: Evidence from Indian firms.</i>	kelompok usaha yang terafiliasi dan sisanya 63,63 % adalah perusahaan yang berdiri sendiri di India.		diukur dengan akuntansi, serta langkah-langkah berbasis pasar, secara signifikan mempengaruhi kompensasi eksekutif
3.	Pamela F. Resurreccion (2012) <i>“Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective”</i>	30 perusahaan kecil dan menengah yang beragam di Filipina. Sebanyak 1.910 karyawan diminta untuk menjawab survei menggunakan Skala Likert 5 poin.	Kompensasi dan kinerja	Manajemen kinerja, kompensasi, dan manfaat karyawan semuanya ditemukan sebagai prediktor yang signifikan terhadap daya saing organisasi.

2.2.2 Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja

1. Sabiha Abid (2017)

Penelitian ini berjudul *“The Impact of Flexible Working Hours on The Employees Performance”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa hipotesis nol bahwa ada hubungan antara kerja yang fleksibel jam kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Dalam penelitian, metodologi yang digunakan adalah campuran dari kedua penelitian kuantitatif dan kualitatif. Informasi sekunder sudah ada digunakan untuk mengumpulkan data penting yang menjawab tujuan studi tentang kerja yang fleksibel. Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan dari telekomunikasi/ panggilan pusat. Metode sampling diadopsi untuk mengumpulkan data dari karyawan. Ukuran sampel dari 200 karyawan telekomunikasi / call center telah dipilih untuk penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jam kerja yang fleksibel berdampak tinggi pada produktivitas: pada kinerja karyawan dan juga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini juga menunjukkan bahwa mungkin ada sedikit pengetahuan di tingkat menengah dan bawah fleksibilitas dibandingkan dengan eksekutif yang sangat menyadari pengaturan kerja yang fleksibel.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah menganalisis antara hubungan fleksibilitas kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dalam hal ini penelitian dilakukan di Pakistan pada sebuah telekomunikasi sedangkan penelitian yang akan dilakukan di Indonesia pada perusahaan dibidang jasa, yaitu gojek di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Eleftherios Giovanis (2018)

Penelitian ini berjudul *“The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara berbagai pengaturan pekerjaan yang fleksibel dan kinerja di tempat kerja.

Data penelitian ini mempertimbangkan survei 2004 dan 2011 yang terjadi di sub-sampel tempat kerja secara acak dan itu dilakukan untuk para manajer dan karyawan. Populasi survei untuk WERS 2004 dan 2011 mencakup sampel tempat kerja Inggris dengan setidaknya 5 karyawan. Ini terdiri dari empat bagian utama: Kuesioner Karyawan, Kuesioner Perwakilan Pekerja, Kuesioner keuangan Kinerja dan Kuesioner Manajemen. Kuesioner Karyawan termasuk informasi tentang karakteristik karyawan sementara tiga terakhir memberikan informasi tentang pendirian perusahaan. Ini berguna untuk analisis sejal kontrol regresi untuk baik karakteristik karyawan maupun tempat kerja. Selain itu, analisis survei tahun 2004 dan 2011 memungkinkan kami untuk mengontrol karakteristik yang tidak teramati dari periode krisis pra-keuangan guncangan ekonomi setelah 2008.

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.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah menganalisis antara hubungan fleksibilitas kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dalam hal ini penelitian dilakukan di Inggris pada sebuah perusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan di Indonesia pada perusahaan dibidang jasa, yaitu gojek di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Chris Obisi (2017)

Penelitian ini berjudul “*Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara pengaturan kerja yang fleksibel dan kinerja karyawan dengan penekanan pada sekolah umum di Lagos State.

Penelitian ini mengadopsi penelitian survei dan CMS Grammar School sebagai studi kasus. Berdasarkan metode random sampling, total 160 karyawan dipilih sebagai ukuran sampel yang diambil dari ukuran populasi 400 pekerja. Analisis dilakukan dengan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) dan koefisien korelasi Pearson sebagai statistik uji. Hipotesis bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pengaturan kerja yang fleksibel dan kinerja karyawan dirumuskan untuk menentukan signifikansi statistik dari penelitian.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengaturan kerja fleksibel dan kinerja karyawan sehingga hipotesis nol ditolak. Studi ini digunakan untuk menjelaskan dampak negatif dari kemacetan jalan, emisi berbahaya dan keterlambatan pada kesehatan pekerja dan produktivitas karyawan dalam organisasi di Lagos State.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menganalisis hubungan antara fleksibilitas kerja dengan kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian yang akan dilakukan adalah dengan penambahan variable kompensasi serta lokasi penelitian yang berada di driver gojek di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Table 2.2

Ringkasan Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja

No.	Peneliti (tahun) dan Judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Sabiha Abid (2017) <i>“The Impact Of Flexible Working Hours On The Employees Performance”</i>	Sampel dari 200 karyawan telekomunikasi	Fleksibilitas kerja dan kinerja	Menunjukkan bahwa jam kerja yang fleksibel berdampak tinggi pada produktivitas: pada kinerja karyawan dan juga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja
2.	Eleftherios Giovanis (2018) <i>“The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain”</i>	Survei tahun 2004-2011 tempat kerja Inggris dengan setidaknya 5 karyawan. Terdiri dari empat bagian utama: Kuesioner Karyawan,	Fleksibilitas kerja dan kinerja	Menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara yang fleksibel pengaturan kerja dan kinerja tempat kerja

		Kuesioner Perwakilan Pekerja, Kuesioner keuangan Kinerja dan Kuesioner Manajemen		
3.	Chris Obisi (2017) <i>“Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria”</i>	160 karyawan sekolah umum di Lagos State dipilih sebagai ukuran sampel yang diambil dari ukuran populasi 400 pekerja.	Fleksibilitas kerja dan kinerja	Menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengaturan kerja fleksibel dan kinerja karyawan sehingga hipotesis nol ditolak.

2.2.3 Penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

1. Mary Makena dkk (2015)

Penelitian ini berjudul *“Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya”*. Tujuan dari penelitian

ini adalah untuk menentukan dampak dari kompensasi finansial dan nonfinansial pada kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei deskriptif. *Stratified random sampling* digunakan untuk memilih ukuran sampel dari 214 guru diambil dari populasi target 474. Tanggapan dikumpulkan melalui administrasi daftar pertanyaan. Validitas dan reliabilitas kuesioner ditingkatkan melalui studi percontohan yang dilakukan di tiga sekolah di Meru South Sub-County. Untuk memastikan validitas instrumen, validasi wajah dan konten digunakan. Data dikumpulkan dikategorikan dikodekan dan kemudian ditabulasikan menggunakan SPSS. Data kualitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif, sarana tabel frekuensi dan persentase. Hipotesis diuji menggunakan chi-square.

Hasil dari penelitian ini menetapkan bahwa pembayaran dasar, kelonggaran dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru untuk sebagian besar. Penelitian itu menyimpulkan bahwa para guru itu sangat tidak puas dengan semua aspek kompensasi yang mereka terima. Studi ini merekomendasikan agar pemerintah mengkaji ulang kompensasi guru untuk sepadan dengan layanan yang diberikan. Diharapkan bahwa temuan penelitian ini dapat membantu perencana pendidikan dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang akan memungkinkan para guru untuk mencapai kepuasan kerja.

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variable kompensasi sebagai variable independent dan variable kinerja sebagai variable dependen. Terdapat tambahan dalam variable penelitian yang akan dilakukan, yaitu variable fleksibilitas kerja sebagai variable independent dan kepuasan kerja sebagai variable dependennya. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dalam hal ini penelitian di bidang Pendidikan, Kenya. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan meneliti di bidang jasa, yaitu driver gojek yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Calvin dan Bongani (2017)

Penelitian ini berjudul “*Research Article Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak kompensasi, manfaat pada kepuasan kerja di antara staf akademik di institusi pendidikan tinggi di Afrika Selatan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menyelidiki pengaruh penghargaan pada daya tarik dan retensi bakat. Penjelasan pendekatan hasil hipotesis digunakan dan desain survei digunakan untuk mengumpulkan data melalui kuesioner semi-terstruktur. Sampel dari 279 staf akademik, yang merupakan populasi total peserta dipilih untuk penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan positif dan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja ($p = 0,263$). Selain itu, tidak ada pengaruh yang signifikan antara manfaat dan pekerjaan kepuasan. Oleh karena itu, hanya kompensasi yang secara signifikan memprediksi kepuasan kerja di antara staf akademik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah menganalisis dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja. Seberapa besar pengaruh kebijakan pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dalam hal ini penelitian menganalisis di bidang Pendidikan sedangkan penelitian yang akan dilakukan menganalisis di bidang jasa. Dalam hal ini driver gojek di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Emmanuel Erastus Yamoah (2014)

Penelitian ini berjudul “*Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis masalah kompensasi dan kepuasan kerja karyawan PT Espresso Telecom Group (EXPRESSO).

Populasi terdiri dari semua pekerja di Kantor Pusat Espresso Dzorwulu, Accra. Sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah 50 responden. Responden dipilih oleh penggunaan teknik

sampling yang mudah. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden yang tersedia dan bersedia ambil bagian dalam penelitian ini. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah *self-administered* daftar pertanyaan. Kuesioner mencakup pertanyaan tertutup dan terbuka. Data dikumpulkan dianalisis secara kuantitatif. Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) digunakan untuk menganalisis data dan menghasilkan frekuensi dan statistik deskriptif dan uji chi square untuk penelitian.

Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan diantara responden. Namun komponen kompensasi seperti pengembangan karir dan keamanan kerja merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan. Studi ini merekomendasikan bahwa peluang pengembangan operator yang lebih baik harus diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan, yaitu penambahan fleksibilitas kerja sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Tabel 2.3

Ringkasan penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

No.	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian

1.	<p>Mary Makena dkk (2015)</p> <p><i>“Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya”</i></p>	<p>214 guru diambil dari populasi target 474 di Tharaka Nithi, Kenya.</p>	<p>Kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menetapkan bahwa pembayaran dasar, kelonggaran dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru untuk sebagian besar</p>
2.	<p>Calvin dan Bongani (2017)</p> <p><i>“Research Article Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction”</i></p>	<p>Sampel dari 279 staf akademik di institusi Pendidikan tinggi Afrika Selatan</p>	<p>Kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menunjukkan positif dan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja (p = 0,263).</p>

3.	Emmanuel Erastus Yamoah (2014) <i>“Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction”</i>	50 responden terdiri dari semua pekerja di Kantor Pusat Espresso Dzorwulu, Accra	Kompensasi dan kepuasan kerja	Menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan diantara responden.
----	--	--	----------------------------------	--

2.2.4 Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

1. Federica Origo dan Laura Pagani (2008)

Penelitian ini berjudul *“Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris apakah berbagai pengaturan kerja yang fleksibel menghasilkan efek yang berbeda pada ukuran-ukuran alternatif dari kepuasan kerja di Eropa. Untuk menguji adanya heterogenitas dalam dampak fleksibilitas pada kepuasan kerja, kertas memverifikasi apakah hubungan ini bervariasi dengan karakteristik pekerja. Bukti empiris didasarkan pada sampel yang representatif dari karyawan Eropa yang diambil dari gelombang tertentu dari survei *Euro* barometer. Pengukur probit yang diperintahkan digunakan untuk mendapatkan perkiraan yang relevan dan masalah endogeneitas telah ditangani dengan mengeksploitasi kekayaan kumpulan data dalam hal informasi tentang sikap pekerja terhadap pekerjaan dan kehidupan (digunakan sebagai proxy faktor invarian yang tidak teramati, yang adalah sumber utama endogenitas).

Hasil pengujian data menghasilkan sebuah hubungan positif antara fleksibilitas fungsional dan kepuasan kerja dan tidak ada efek atau dampak negatif dari fleksibilitas kuantitatif. Dampak positif dari fleksibilitas fungsional lebih besar ketika mempertimbangkan kepuasan untuk aspek-aspek intrinsik pekerjaan. Perkiraan oleh karakteristik pekerja menyoroti perbedaan menarik menurut usia, keterampilan, dan negara tempat tinggal.

Terdapat persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variable fleksibilitas kerja sebagai variable independent dan kepuasan kerja sebagai variable dependen. Sedangkan perbedaannya terdapat penambahan variable kompensasi sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependennya.

2. Robert Daniel dan Carlos Eduardo (2015)

Penelitian ini berjudul “*Work Schedule Flexibility, Work-Family Enrichment and Job Satisfaction*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara memperkaya kerja keluarga dan kepuasan kerja, serta efek moderator dari fleksibilitas jadwal kerja ke dalam hubungan ini. Data dikumpulkan melalui survei yang dielaborasi berdasarkan skala ilmiah yang berbeda dan diterapkan pada dosen Universitas dari Fakultas Ekonomi dan Ilmu Keuangan Universitas Autonomous Juan Misael Saracho di Bolivia. Analisis regresi linier dilakukan untuk menguji hipotesis.

Hasil menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan-keluarga secara positif terkait dengan kepuasan kerja, tetapi pengayaan keluarga-kerja tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Lebih jauh lagi, fleksibilitas jadwal kerja secara positif memoderasi hubungan antara memperkaya kerja-keluarga dan kepuasan kerja, bahkan membuat juga relevan dampak pengayaan keluarga-kerja pada kepuasan fakultas. Temuan dapat menjadi masukan yang bermanfaat untuk merancang

dan menerapkan kebijakan yang berkaitan dengan keseimbangan kerja-keluarga dan fleksibilitas jadwal kerja, untuk meningkatkan kepuasan fakultas.

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variable kepuasan kerja sebagai variable dependen dan fleksibilitas kerja sebagai variable independen. Sedangkan perbedaannya terdapat penambahan variable kompensasi sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependennya.

3. Laurel A McNall dkk (2010)

Penelitian ini berjudul “*Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara ketersediaan 2 jenis populer pengaturan kerja yang fleksibel (yaitu, waktu kerja yang tidak tetap dan terkompresi) dan pengayaan workto-keluarga dan, pada gilirannya, hubungan antara memperkaya kerja-ke-keluarga dan kepuasan kerja dan keinginan berpindah.

Penelitian ini mengirim undangan e-mail ke 1,700 anggota basis data yang menunjukkan bahwa mereka setidaknya berusia 18 tahun dan bekerja. Sampel akhir termasuk 220 orang dewasa yang bekerja (96 pria, 107 wanita, 17 tidak dilaporkan), memberi kami tingkat tanggapan sekitar 12,9%. Usia rata-rata peserta adalah 37,39 tahun. Mengenai status perkawinan dan orang tua, 70% melaporkan tinggal dengan pasangan atau pasangan. Dari peserta, 53,6% dari peserta tidak memiliki anak, 21,4% memiliki satu anak, dan 24,7% memiliki dua atau lebih dari dua anak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa memperkaya kerja-ke-keluarga memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan baik kepuasan kerja dan keinginan berpindah, bahkan setelah mengendalikan gender, usia, status perkawinan, pendidikan, jumlah anak-anak, dan

jam kerja. Dengan demikian, ketersediaan pengaturan kerja yang fleksibel seperti pekerjaan yang fleksibel dan pekerjaan sehari-hari yang kami lakukan untuk meningkatkan penghasilan para pekerja dari pekerjaan ke rumah, yang, pada gilirannya, dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keinginan berpindah yang lebih rendah. Para penulis membahas implikasi untuk penelitian dan praktik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variable fleksibilitas kerja sebagai variable independent dan variable kepuasan kerja sebagai variable dependent. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan dengan menambah variable kompensasi sebagai variable independent dan kinerja sebagai variable independent.

Tabel 2.4

Ringkasan penelitian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

No.	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Federica Origo dan Laura Pagani (2008) <i>“Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe”</i>	sampel yang representatif dari karyawan Eropa dari survei <i>Euro barometer</i>	Fleksibilitas dan kepuasan kerja	Menunjukkan sebuah hubungan positif antara fleksibilitas fungsional dan kepuasan kerja dan tidak ada efek atau

				dampak negatif dari fleksibilitas kuantitatif
2.	Robert Daniel dan Carlos Eduardo (2015) <i>“Work Schedule Flexibility, Work-Family Enrichment and Job Satisfaction”</i>	survei yang dielaborasi pada dosen Universitas dari Fakultas Ekonomi dan Ilmu Keuangan Universitas Autonomous Juan Misael Saracho di Bolivia	Fleksibilitas dan kepuasan kerja	pengayaan pekerjaan-keluarga secara Positif terkait dengan kepuasan kerja, tetapi pengayaan keluarga-kerja tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja
3.	Laurel A McNall dkk (2010) <i>“Flexible Work Arrangements, Job</i>	Sampel 220 orang dewasa yang terdiri (96 pria, 107	Fleksibilitas dan kepuasan kerja	Memperkaya kerja-ke-keluarga memediasi hubungan antara

	<p><i>Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment</i>’</p>	<p>wanita, 17 tidak dilaporkan.</p> <p>Usia rata-rata peserta adalah 37,39 tahun.</p> <p>53,6% dari peserta tidak memiliki anak, 21,4% memiliki satu anak, dan 24,7% memiliki dua atau lebih.</p>		<p>pengaturan kerja fleksibel dan baik kepuasan kerja dan keinginan berpindah, bahkan setelah mengendalikan gender, usia, status perkawinan, pendidikan, jumlah anak-anak, dan jam kerja.</p>
--	---	---	--	---

2.2.5 Penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

1. Kum Fai Yuen, dkk (2018)

Penelitian ini berjudul “*Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers*”. Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisis determinan inti dari kepuasan kerja dan kinerja pelaut. Sebuah survei dilakukan pada 116 petugas pelaut dan data yang diperoleh dianalisis

menggunakan pemodelan persamaan struktural. Kemampuan untuk memotivasi dan mempertahankan pelaut adalah masalah ketenagakerjaan yang penting mengingat kurangnya tenaga kerja global dan tingkat perputaran yang tinggi di kalangan pelaut.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut. Selain itu, jumlah stres yang terkait dengan bekerja di kapal dan daya tarik hadiah adalah penentu utama kepuasan kerja. Disposisi pelaut dan daya tarik desain pekerjaan juga memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tinjauan literatur dan wawancara pasca survei, model manajemen yang terdiri dari kebijakan dan strategi untuk memotivasi dan mempertahankan pelaut diusulkan.

Terdapat persamaan variabel dalam penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitian yang akan dilakukan dalam hal ini penelitian yang akan dilakukan di perusahaan jasa, driver gojek Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Platis, dkk (2014)

Penelitian ini berjudul "*Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services*". Tujuan dari penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Analisis berlangsung di Pusat Nasional Administrasi Publik dan Pemerintah Daerah selama proses pelatihan, di mana seorang penanya dengan skala 7-Likert didistribusikan ke 246 personel (perawat). Dari mereka 82,6% adalah perempuan, dan 34% berusia antara 41-45 tahun. Juga, 33,9% dari peserta bekerja di departemen yang sama dari 1-5 tahun.

Hasil dari penelitian ini untuk kepuasan kerja, dua faktor telah diperkenalkan yaitu administrasi manajer dan produktivitas kerja yang menjelaskan 68,7% dari total informasi. Nilai rata-rata kepuasan adalah sekitar sedang (3,81 - 4,41) memperkenalkan korelasi rata-rata di antara mereka. Sedangkan untuk kinerja pekerjaan sendiri, parameter yang paling penting adalah kualitas pekerjaan dan kepribadian pekerjaan yang menjelaskan 82,49% dari total informasi. Nilai rata-rata kepuasan adalah tinggi (5.3-6) yang memperkenalkan korelasi kuat diantara mereka.

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variable kinerja sebagai variable dependen. Sedangkan perbedaannya, penelitian yang akan dilakukan menambahkan variable kompensasi dan fleksibilitas kerja sebagai variable independent.

3. **Danica Bakotic (2015)**

Penelitian ini berjudul “*Relationship between job satisfaction and organisational performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi dan untuk menentukan apakah ada hubungan yang dapat dibuktikan secara empiris antara dua variabel ini, dan arah dan intensitas hubungan ini. Penelitian empiris dilakukan pada sampel penelitian dari 40 perusahaan Kroasia besar dan menengah, dengan 5.806 karyawan yang disurvei.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi di kedua arah, tetapi dengan intensitas yang cukup lemah. Analisis rinci menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi lebih kuat daripada hubungan antara kinerja organisasi dan kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja menentukan kinerja organisasi, daripada kinerja organisasi yang menentukan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variable kinerja sebagai variable dependen dan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sedangkan perbedaannya, penelitian yang akan dilakukan menambahkan variable kompensasi dan fleksibilitas kerja sebagai variable independent.

Table 2.5

Ringkasan penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

No.	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Kum Fai Yuen, dkk (2018) <i>“Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers”</i>	116 petugas pelaut	Kepuasan kerja dan kinerja	Menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut.
2.	Platis, dkk (2014) <i>“Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services”</i>	246 personel (perawat) yang terdiri dari 82,6% adalah perempuan, dan 34% berusia antara 41-45 tahun. Juga, 33,9% dari peserta bekerja di departemen yang sama dari 1-5 tahun.	Kepuasan kerja dan kinerja	dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja telah diperkenalkan yaitu administrasi manajer dan

				produktivitas kerja yang menjelaskan korelasi kuat diantara mereka
3.	Danica Bakotic (2015) <i>“Relationship between job satisfaction and organisational performance”</i>	40 perusahaan Kroasia besar dan menengah, dengan 5.806 karyawan yang disurvei	Kepuasan kerja dan kinerja	Menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi di kedua arah, tetapi dengan intensitas yang cukup lemah

2.2.6 Penelitian pengaruh kompensasi, kepuasan dan kinerja

1. Oseanita Winda dkk (2017)

Penelitian ini berjudul “*Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction and Employees Performance*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kompensasi yang diteliti, dalam hal ini terdapat kompensasi finansial langsung dan tidak langsung serta pengembangan karir yang mana program pelatihan termasuk, promosi dan penilaian yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang fokus pada pekerjaan itu sendiri, pengawasan dan pekerjaan. Sampel dari penelitian ini adalah 74 responden. Data dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah analisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang menyebabkan peningkatan kinerja atau tidak. Sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini menambahkan variabel pengembangan karir dalam menunjang kepuasan kerja maupun kinerja. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel fleksibilitas kerja sebagai pembeda dengan penelitian sebelumnya.

2. Sopiah (2013)

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi baik finansial maupun non finansial terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja (kinerja) karyawan di bank Syariah, Malang.

Populasinya adalah seluruh karyawan bank syariah di Kota Malang dengan status sebagai karyawan outsourcing. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu karyawan bank

syariah di Malang. Penelitian ini menerapkan responden secara alami, yaitu, tanpa intervensi atau perawatan, sehingga responden sangat kuat dalam obyektif karyawan mengasumsikan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mereka diterima dalam kategori baik. Kepuasan kerja, serta berada pada tingkat kepuasan, sementara sebagian besar kinerja karyawan berada pada level yang tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di negara-negara berkembang seperti Indonesia masalah perekrutan tenaga kerja melalui outsourcing tidak akan banyak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi harus diimbangi dengan kompensasi finansial dan nonfinansial yang memadai. Ini terjadi karena negara di populasi yang tumbuh tinggi dan sangat sulit mencari pekerjaan, jadi sangat banyak menganggur bahwa mereka menerima semua tawaran pekerjaan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada kesamaan analisis mengenai dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, penelitian yang akan dilakukan menambahkan variabel fleksibilitas kerja untuk memperbaharui dengan penelitian sebelumnya.

3. Achmad Sani (2017)

Penelitian ini berjudul “*The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employees Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi atas kepuasan karyawan dan karyawan kinerja dan kepuasan karyawan untuk menengahi efek kompensasi atas kinerja karyawan.

Objek penelitian adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis oleh *Smart PLS versi 2.0 M3* perangkat lunak. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Kediri yang berjumlah 70 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi diambil sebagai sampel.

Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia. Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, telah digolongkan baik dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada analisis seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sehingga menyebabkan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian yang dalam hal ini PT Telekomunikasi Indonesia dan driver Gojek di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 2.6

Ringkasan penelitian pengaruh kompensasi, kepuasan dan kinerja

No.	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Oseanita Winda dkk (2017) <i>“Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction and Employees Performance”</i>	Sampel dari penelitian ini adalah 74 responden dari Badan Usaha Milik Satya Usaha (PLN) Malang	Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	Kompensasi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kompensasi dan

				<p>Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Selanjutnya, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>
2.	<p>Sopiah (2013)</p> <p><i>“The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia”</i></p>	<p>karyawan bank syariah di Kota Malang dengan status sebagai karyawan outsourcing</p>	<p>Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja</p>	<p>menunjukkan bahwa di negara-negara berkembang seperti Indonesia masalah perekrutan tenaga kerja melalui outsourcing</p>

				tidak akan banyak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi harus diimbangi dengan kompensasi finansial dan nonfinansial yang memadai
3.	Achmad Sani (2017) <i>“The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employees Performance”</i>	karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Kediri yang berjumlah 70 orang	Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia

2.2.7 Penelitian pengaruh fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja

1. De Menezes dan Clare Kelliher (2017)

Penelitian ini berjudul “*Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara pengaturan kerja yang fleksibel dan kinerja individu serta dampaknya terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengkaji potensi efek tidak langsung pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan menganalisis apakah hubungan ini bervariasi sesuai dengan apakah pengaturan itu dibentuk melalui proses formal atau dinegosiasikan secara informal antara karyawan dan atau manajer lininya.

Data survei dari 2.617 karyawan di empat organisasi besar di Inggris, semuanya yang besar, perusahaan multi-nasional yang ditarik dari farmasi, utilitas, perbankan dan sektor konsultasi dengan kebijakan kerja fleksibel yang mapan. Hasil dari model persamaan struktural menunjukkan efek tidak langsung positif rata-rata dari kerja fleksibel informal, tetapi juga efek langsung negatif dari kerja fleksibel formal. Ketika dua bentuk pekerjaan fleksibel yang dapat diatur dengan cara formal dan informal diperiksa secara terpisah, pengaturan formal untuk fleksibilitas atas jam kerja ditemukan berhubungan negatif dengan kinerja, tetapi juga merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih besar; pengaturan kerja jarak jauh informal memiliki efek tidak langsung positif melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pekerja.

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada menganalisis hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dengan kinerja karyawan serta dampaknya terhadap kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini juga memasukkan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang akan dilakukan dengan menambahkan variable kompensasi.

2. Orpen, Christopher (1981)

Penelitian ini berjudul “*Effect of Flexible Working Hours on Employee Satisfaction and Performance: A Field Experiment*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dampak yang sebenarnya dari jam kerja yang fleksibel pada semangat kerja dan produktivitas karyawan jam kerja yang fleksibel pada kepuasan dan kinerja karyawan diselidiki dalam percobaan lapangan yang dilakukan di agen federal di antara 64 karyawan administrasi yang secara acak ditugaskan baik untuk jam kerja fleksibel atau tetap selama 6 bulan.

Hasil dari penelitian ini, *Flexitime* menyebabkan peningkatan kepuasan yang signifikan tetapi memiliki efek yang dapat diabaikan pada kinerja, baik dinilai oleh peringkat atau output. Dapat disimpulkan bahwa jam kerja yang fleksibel mungkin memiliki lebih banyak keuntungan daripada masalah bagi organisasi kerja sebagai cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja, terutama karena itu adalah sistem yang relatif murah untuk diperkenalkan.

Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variable fleksibilitas kerja untuk membuktikan dampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian dalam hal ini penelitian yang akan dilakukan berada di driver gojek Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Kalpana Solanki (2013)

Penelitian ini berjudul “*Association of Job Satisfaction, Productivity, Motivation, Stress Levels With Flexible time*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari hubungan antara waktu fleksibel dan produktivitas karyawan, kepuasan kerja, produktivitas kerja, motivasi dan pengurangan tingkat stres dari para karyawan.

Dua ratus siswa yang bekerja baik laki-laki dan perempuan dipilih dari total populasi siswa Amerika di Emirates dan universitas lain di Dubai. Responden terpilih diberi survei yang terdiri dari 31 item. (ANOVA) uji regresi linier yang menunjukkan hubungan antara variabel independen (flexitime) dan variabel dependen (kepuasan kerja, produktivitas kerja, motivasi, dan tingkat stres) diadopsi untuk mengukur variabel-variabel ini. Dari 200 responden, 116 responden menyelesaikan kuesioner survei dengan cara yang benar.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel fleksibilitas waktu, produktivitas karyawan (kinerja) dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya pada variabel motivasi dan stres kerja.

Table 2.7

Ringkasan penelitian pengaruh fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja

No.	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Objek penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	De Menezes dan Clare Kelliher (2017) <i>“Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes:</i>	2.617 karyawan di empat organisasi besar di Inggris, semuanya yang	Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja	efek tidak langsung positif dari kerja fleksibel informal, tetapi juga efek langsung negatif

	<i>Comparing Formal and Informal Arrangements”</i>	besar, perusahaan multi-nasional yang ditarik dari farmasi, utilitas, perbankan dan sektor konsultasi dengan kebijakan kerja fleksibel		dari kerja fleksibel formal. Ketika dua bentuk pekerjaan fleksibel yang dapat diatur dengan cara formal dan informal diperiksa secara terpisah, pengaturan formal untuk fleksibilitas atas jam kerja ditemukan berhubungan negatif dengan kinerja, tetapi juga merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih besar; pengaturan kerja jarak jauh informal memiliki efek tidak langsung positif melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pekerja.
2.	Orpen, Christopher (1981) <i>“Effect of Flexible Working Hours on Employee Satisfaction</i>	agen federal di antara 64 karyawan administrasi yang secara acak ditugaskan baik untuk jam kerja	Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja	<i>Flexitime</i> menyebabkan peningkatan kepuasan yang signifikan tetapi memiliki efek

	<i>and Performance: A Field Experiment”</i>	fleksibel atau tetap selama 6 bulan		yang dapat diabaikan pada kinerja, baik dinilai oleh peringkat atau output.
3.	Kalpna Solanki (2013) <i>“Association of Job Satisfaction, Productivity, Motivation, Stress Levels With Flexible time”</i>	Dua ratus siswa yang bekerja baik laki-laki dan perempuan dipilih dari total populasi siswa Amerika di Emirates dan universitas lain di Dubai	Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja	Menunjukkan Produktivitas dan kinerja karyawan secara signifikan terkait dengan jam kerja yang fleksibel

2.3 Hubungan antar variabel dan perumusan hipotesis

2.3.1 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.

2.3.2 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.

2.3.3 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.

2.3.4 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.

2.3.5 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

2.3.6 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.

2.3.7 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.

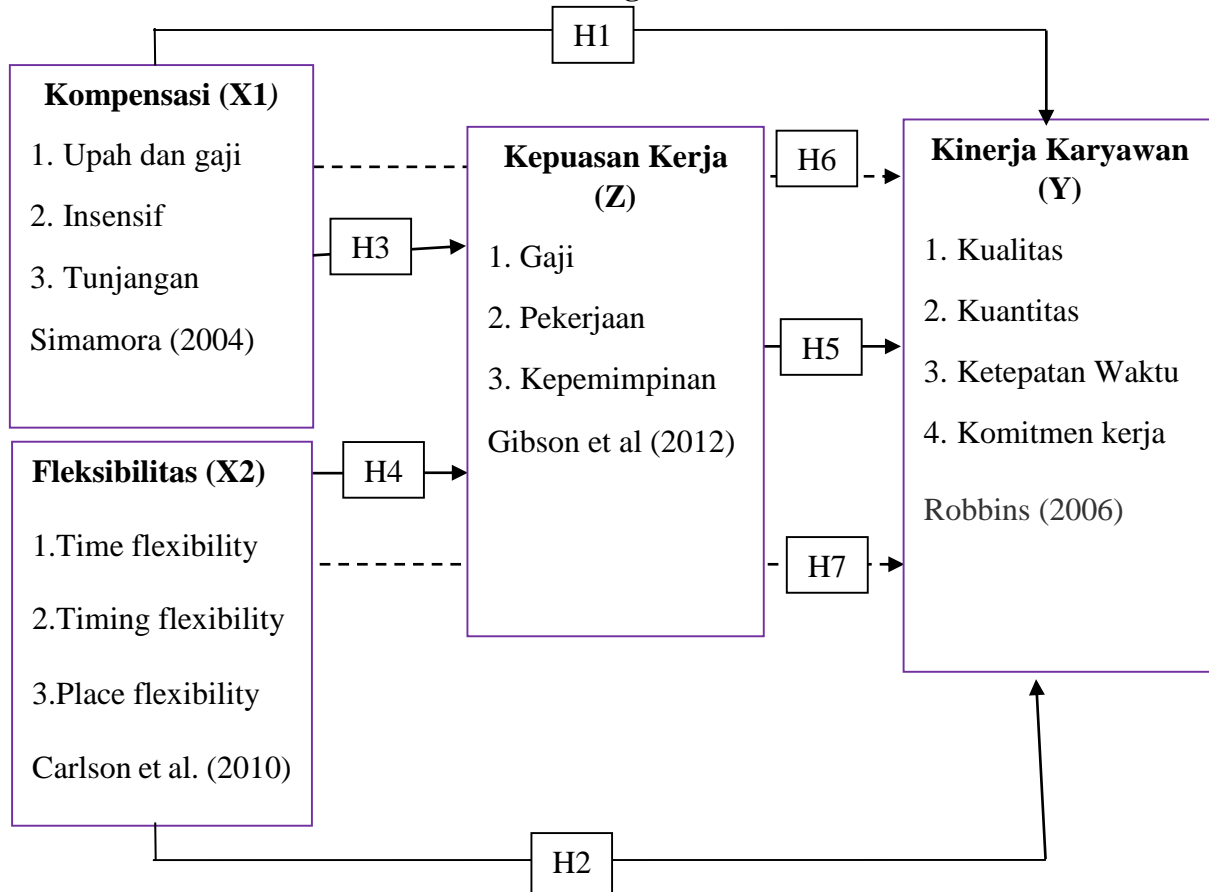
2.4 Kerangka pikir penelitian

Kerangka teoritis sendiri adalah sebuah hubungan dari setiap variable yang telah disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Menurut Sugiyono (2011), fungsi dari kerangka teoritis sendiri adalah sebagai model penelitian, sehingga sebuah penelitian yang akan dilakukan menjadi lebih mudah dalam menganalisis data penelitian tersebut.

Berdasarkan penelitian-penelitian dan teori-teori terdahulu, terdapat hubungan pengaruh antar variabel. Penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kompensasi (X1) dan fleksibilitas kerja (X2), variabel dependen yaitu kinerja (Y) dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z).

Maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian



2.5 Hipotesis penelitian

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara yang digunakan terhadap rumusan masalah dalam penelitian. Menjadi sementara, karena jawaban ini baru didasarkan pada teori yang di jadikan sebuah hipotesis, dan belum menggunakan fakta. Sugiyono (2011), mengungkapkan bahwa hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap sebuah rumusan masalah dalam

penelitian, dan belum jawaban yang empiric dengan data. Maka, sesuai dengan variable-variabel yang akan diteliti, berikut adalah hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

H1 : Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

H2 : Diduga terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

H4 : Diduga terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

H5 : Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

H6 : Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

H7 : Diduga terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Cresswell (2009) merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Profil perusahaan dan lokasi penelitian

3.2.1 Profil perusahaan

a. Sejarah

PT. Gojek Indonesia atau yang lebih akrab disapa Gojek merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Gojek berdiri pada tahun 2011 oleh Nadiem Makarim. Keberadaanya dilatarbelakangi oleh kemacetan yang sering terjadi di ibukota Jakarta, tepat di pusat kantor Gojek. Kantor Gojek beralamat di Jalan Kemang Selatan Raya, Jakarta Selatan dan memiliki kantor cabang di beberapa wilayah seperti; Bandung, Surabaya dan Bali. Jasa yang ditawarkan Gojek berupa sebuah layanan antar jemput ojek modern yang berbasis pesanan. Ojek yang merupakan kendaraan motor roda dua ini menjadi transportasi yang dapat mobilitas di kemacetan kota. Saat ini Gojek telah resmi beroperasi di 25 kota besar di Indonesia, seperti Medan, Batam, Palembang, Jambi, Padang, Bandar Lampung, Jabodetabek, Malang, Sidoarjo, Balikpapan, Samarinda, Pontianak, Banjarmasin, Yogyakarta, Makassar hingga Manado.

Gojek dapat dipesan melalui *Gojek App* yang bisa diunduh melalui *Play Store* maupun *App store*. Dalam 1 bulan pertama aplikasi ini sudah berhasil mencapai 150 ribu *download*, dengan rating 4,4 dari 5 bintang. Untuk pembayarannya pun memiliki 2 cara yaitu *cash* atau menggunakan *Gojek Credit (Go-Pay)*. *Gojek Credit* adalah metode pembayaran Gojek yang dibuat *cashless* dan dapat digunakan untuk membayar semua layanan.

Menurut pendiri dan CEO Gojek Nadiem Makarim, pada tahun 2018 jumlah pengemudi transportasi daring tembus di angka 1 juta orang yang tersebar di 50 daerah di Indonesia. Di Jakarta saja, menurut data dari Perwakilan Masyarakat Transportasi, menyerap 500.000 pekerja. Ini berarti pengemudi Gojek sudah menyerap lima persen penduduk Jakarta. Layanan yang dimiliki Gojek dipakai secara aktif oleh 15 juta orang setiap minggunya. Setiap bulannya, lebih dari 100 juta transaksi terjadi di *platform* Gojek.

Kegiatan Gojek bertumpu pada tiga nilai pokok, yaitu; kecepatan, inovasi, dan dampak sosial. Para *driver* Gojek mengatakan bahwa pendapatan mereka meningkat semenjak bergabung sebagai mitra, mereka juga mendapatkan santunan kesehatan dan kecelakaan, serta mendapat akses ke lebih banyak pelanggan melalui aplikasi kami.

b. Visi

Membantu memperbaiki struktur transportasi di Indonesia, memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari seperti pengiriman dokumen, belanja harian dengan menggunakan layanan fasilitas kurir, serta turut mensejahterakan kehidupan tukang ojek di Indonesia Kedepannya.

c. Misi

1. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola struktur transportasi yang baik dengan menggunakan kemajuan teknologi.

2. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada pelanggan.
3. Membuka Lapangan Kerja Selebar-lebarnya bagi masyarakat Indonesia.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.
5. Menjaga Hubungan baik dengan berbagai pihak yang terkait dengan usaha ojek online.

d. Logo

Gambar 3.1



Sumber: go-jek.com

3.2.2 Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih oleh penulis adalah *driver* Gojek yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, khususnya *driver* Gojek pada pangkalan Gojek “Ulet Ijo” yang terletak di Jalan Kaliurang KM 14, Sleman.

3.3 Variabel penelitian

Variabel penelitian merupakan atribut atau sifat, kegiatan atau obyek yang memiliki beberapa variasi yang telah ditentukan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan dipahami, kemudian setelahnya dilakukan penarikan kesimpulan dari yang telah di pelajari dan dipahami (Sugiyono, 2011). Sementara Creswell (2009), menjelaskan bahwa didalam suatu variabel selalu merujuk kepada karakteristik seorang peneliti ataupun organisasi yang diteliti yang dapat dilakukan pengukuran atau observasi yang bervariasi, dimana dalam pengukuran variabel dilakukan dengan dua kategori atau lebih, serta diukur dengan menggunakan skala. Dalam sebuah penelitian

kuantitatif, maka setiap variabel yang digunakan akan saling dihubungkan satu sama lain guna mendapatkan jawaban untuk menjawab rumusan masalah yang telah dibuat dan mengungkapkan sebuah hasil prediksi tentang apa yang diinginkan dari hasil tersebut.

3.3.1 Variabel independent/ variabel eksogen (X)

Variabel independen atau variabel eksogen merupakan tipe variabel yang mempengaruhi, menjelaskan, atau yang berefek pada outcome (timbulnya variabel independen (Indriantoro, 2001). Creswell (2009), menjelaskan bahwa variabel ini dikenal dengan variabel yang memiliki karakteristik berupa treatment, manipulated, antecedent, dan predictor.

3.3.2 Variabel dependen/ variabel endogen (Y)

Variabel dependen atau variabel endogen merupakan tipe variabel yang dipengaruhi, atau dijelaskan oleh variabel independen (Indriantoro, 2001). Creswell (2009), mengungkapkan bahwa variabel dependen adalah sebuah hasil atau outcome dari proses pengaruh yang dilakukan oleh variabel independen. Variabel dependen juga memiliki nama lain seperti outcome, criterion, dan effect variables. Dapat disimpulkan bahwa variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen, dan menjadi variabel utama yang ada dalam penelitian, serta sebagai faktor untuk melakukan suatu penelitian. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y).

3.3.3 Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening merupakan jenis variabel yang dapat mempengaruhi antara dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen menjadi suatu hubungan yang tidak langsung. Terletak diantara variabel independen dan variabel dependen, variabel intervening dapat membuat variabel independen melakukan pengaruh atau penjelasan secara tidak langsung pada

variabel dependen (Indriantoro, 2001). Sementara Creswell (2009), mengatakan bahwa variabel intervening mencoba untuk menjadi mediasi pengaruh-pengaruh antara variabel independen/bebas terhadap variabel dependen/terikat. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah Kepuasan Kerja (Z).

3.4 Definisi operasional variabel dan indikator penelitian

Menurut Sugiyono (2011), definisi operasional merupakan suatu penjelasan yang diberikan untuk suatu konstruk atau variabel, dengan memberikan arti, dan memberikan suatu spesifikasi terhadap kejelasan, serta memberikan operasional yang digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap variabel. Sedangkan, Indriantoro (2001), bahwa definisi operasional adalah penentuan suatu konstruk sehingga variabel akan dapat diukur, dan akan menjelaskan tentang cara tertentu yang dapat digunakan oleh peneliti dalam proses pengoperasionalisasikan konstruk, agar memungkinkan untuk peneliti lain untuk melakukan replika pengukuran dengan cara yang sama atau yang lebih baik. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini, sebagai berikut:

3.4.1 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.

3.4.2 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.

3.4.3 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.

3.4.4 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.

Tabel 3.1 Definisi operasional dan indikator penelitian

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 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.	1. Berapa lama (<i>time flexibility</i>) 2. Kapan (<i>timing flexibility</i>), dan 3. dimana (<i>place flexibility</i>)	<i>Skala Likert</i>

	(Carlson dkk, 2010)	(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>

3.5 Populasi dan sampel penelitian

3.5.1 Populasi

Salah satu pendekatan yang dilakukan dalam penelitian kuantitatif adalah mengidentifikasi populasi penelitian tersebut. Sugiyono (2011), menjelaskan bahwa arti dari populasi adalah suatu wilayah yang digeneralisasi dan terdapat obyek atau subyek didalamnya dengan memiliki kualitas dan karakteristik yang telah ditentukan oleh peneliti guna dipelajari dan dipahami, kemudian akan dilakukan penarikan kesimpulan. Disamping itu, menurut Zikmund dkk (2009), populasi

merupakan sebuah grup yang lengkap dengan jenis karakteristik yang dimiliki sama. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi terbatas yang jelas jumlahnya secara kuantitatif. Menurut Nadiem dalam wawancaranya di kumparan tech, pada bulan November 2017 jumlah *driver* Gojek mencapai 850.000 pengemudi.

3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) *purposive sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Dalam penelitian ini akan mengambil 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*. Maka, metode yang akan digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini yaitu metode sensus (Sugiyono, 2011).

3.6 Jenis Data

Dalam proses pengumpulan data penelitian, data dapat diperoleh dari sumber primer ataupun sumber sekunder. Kedua jenis data tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

3.6.1 Data primer

Menurut Sugiyono (2011) sumber data primer merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara langsung dari sumber data. Data primer adalah informasi yang didapatkan melalui tangan pertama oleh peneliti terhadap variable utama dengan maksud penelitian yang spesifik (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan berasal dari responden yang merupakan *driver* gojek di Daerah Istimewa Yogyakarta khususnya pada pangkalan Gojek grup “Ulet Ijo” yang terletak di Jalan Kaliurang KM 14, Sleman.

3.6.2 Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2011) sumber data sekunder merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara tidak langsung, contohnya data diberikan lewat orang lain. Arti lain dari data sekunder adalah informasi yang telah terkumpul dari berbagai sumber yang telah ada seperti arsip, dokumentasi, analisis industry yang tersedia dimedia cetak atau internet, dan publikasi dari pemerintah (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan meliputi dokumen-dokumen yang relevan yang dimiliki organisasi akan digunakan sebagai data pendukung penelitian dan disesuaikan dengan variable yang akan diteliti.

3.7 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan penyebaran kuisioner yang diberikan kepada responden atau objek penelitian. Menurut Sugiyono (2011), menjelaskan bahwa kuisioner merupakan teknik dari pengumpulan data yang biasa dilakukan dengan memberi beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden yang kemudian untuk dijawab oleh responden. Kuisioner dianggap sangat relevan digunakan dalam penelitian kuantitatif selama semua informasi yang didapatkan membahas tentang pertanyaan penelitian, sementara mengajukan pertanyaan yang salah atau tidak relevan akan menjadi kesalahan dan jebakan bagi peneliti (Zikmund, 2009). Kuisioner yang disebarkan memiliki item pertanyaan mengenai kompetensi (Simamora, 2004), Fleksibilitas kerja (Carlson et al, 2010), kinerja karyawan (Robbins, 2006) dan Kepuasan Kerja (Gibson et al, 2012). Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan menggunakan skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2011). Setiap pertanyaan penelitian akan disediakan 5 (lima) alternatif jawaban di dalam setiap pertanyaan dengan skor. Berikut ini table mengenai lima jawaban, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.2

Skala Likert pengumpulan data

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.8 Metode analisis data

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data sesuai variabel dari semua responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan guna menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2016). Analisa data digunakan agar mengetahui hasil dari penelitian tersebut akan diterima atau ditolak.

3.8.1 Analisis deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul dengan tujuan untuk membuat kesimpulan yang

berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.8.2 Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

Saat ini, *Structural Equation Modeling* (SEM) telah banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu, dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan atau keterbatasan yang terjadi dalam analisis multivariat. Latan (2012), dalam Haryono (2017), mengutip pendapat Chin (1988), Gefen et al (2000), Kirby dan Bolen (2009), Gefen et al (2011). Pirouz (2006), yang mengatakan bahwa model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneous dan endogeneous dengan banyak indikator. Sementara, Maruyama (1998), dalam Wijaya (2001), menyebutkan *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik langsung atau melalui variabel antara (*intervening or moderating*).

3.8.3 *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian, sering kali seorang peneliti akan dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, namun landasan teori yang dimiliki lemah dalam hal hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Tetapi, tidak jarang juga ditemukan hubungan antar variabel yang sangat kompleks, namun ukuran sampel data kecil. Maka, *Partial Least Square* (PLS) dapat dipakai untuk mengatasi masalah tersebut (Haryono, 2017). *Partial Least Square* (PLS), menggunakan dua

evaluasi model pengukuran dalam uji analisis, yaitu 1) Outer Model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas; 2) Inner Model bertujuan untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composit Reliability adalah sebagai berikut:

a. Corvergent Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor $> 0,7$ adalah nilai idela, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor $> 0,5$ masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima $0,4$. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. Discriminant Validity

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam Jogiyanto, 2011). Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui cross loading kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran cross loading adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

c. Composit Reliability

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan Chonbach's Alpha sebab Cr tidak mengansumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan Composite Reliability. Interpretasi Composite Realibility sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan

demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (second order) dimana beberapa variabel menggunakan dimensi. Dalam PLS, pengujian second order konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (second order) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (first order). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian convergent validity dan discriminant validity (proses algoritma) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di higher order atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor loading-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di higher order dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap bootstrapping, nilai tabel path coefficient akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1.96 (Ghozali and Latan, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) adalah yang disebut Inner Model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

a. R-Square (R²)

Untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan cara melihat signifikansi hubungan antar variabel. Perubahan nilai R-squares (R²) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Kriteria R² terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah.

b. Uji Hipotesis (Bootstraping)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur boottrap menggunakan seluruh sampe asli 66 untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., 2001 dalam Ghazali dan Latan (2015) menyarankan number of bootstap samples sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun, beberapa literatur menyarankan number of bootstrp samples sebesar 200- 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS (Ghazali dan Latan, 2015).

Dalam resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) *t-values* sebesar 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level*=5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%).

3. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dengan tahapan sebagai berikut:

a) Model pertama, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96.

b) Model kedua, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96.

c) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuisisioner kepada 70 *driver* Gojek pada pangkalan Gojek grup Ulet Ijo yang terletak di Jalan Kaliurang KM 14, Sleman. Dari penyebaran kuisisioner yang tersebut terisi sebanyak 68 kuisisioner dan dapat diolah yang selanjutnya dapat di analisis dan uji. Tingkat pengembalian kuisisioner dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang disebar	70	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	2	2,85%
Jumlah kuisisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	68	97,15%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 menerangkan bahwa kuisisioner yang didapat diolah sebanyak 68 kuisisioner dari 70 kuisisioner yang disebar atau sebanyak 97,15 % tingkat pengembalian kuisisioner.

4.2 Analisis Deskriptif

Data deskriptif menggambarkan kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi. Tambahan untuk memahami hasil dari penelitian. Sebanyak 64 orang *driver* Gojek merupakan laki-laki dan 4 orang lainnya perempuan. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar *driver* Gojek merupakan seorang laki-laki.

Berikut merupakan hasil dari pengelompokan data berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	64	94,1 %
Perempuan	4	5,9 %
Jumlah	68	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dapat digunakan untuk mengetahui dan memahami dalam menyajikan sebuah data. Data yang dimaksud adalah rata-rata skor jawaban dari tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah kompensasi, fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengukuran dalam skor jawaban masing-masing variabel menggunakan skor terendah yaitu 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi yaitu 5 (sangat setuju). Dikarenakan penelitian ini berpedoman pada skor terendah dan skor tertinggi, maka dapat diperoleh interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}) / (\text{jumlah kelas})$$

$$= (5-1) / 5$$

$$= 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat Rendah : 1.00 – 1.79

Rendah : 1.80 – 2.59

Cukup : 2.60 – 3.39

Tinggi : 3.40 – 4.19

Sangat Tinggi : 4.20 – 5.00

1. Hasil Analisis variabel independen/ eksogen

Variabel independen/eksogen pada penelitian ini adalah kompensasi dan fleksibilitas kerja. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel independen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Hasil analisis variabel eksogen kompensasi (X1)

Kode	Pertanyaan	Mean	Kriteria
UG-1	Saya merasa berpenghasilan cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan	4,014	Tinggi
UG-2	Saya memiliki peluang besar untuk mendapatkan upah yang lebih besar	4,238	Sangat Tinggi
UG-3	Saya merasa pembagian upah sudah sesuai dengan kinerja	3,582	Tinggi
IN-1	Saya percaya bahwa perusahaan akan memberikan tambahan atas kinerja saya	3,537	Tinggi
IN-2	Insentif yang diberikan perusahaan sudah sesuai	3,432	Tinggi

IN-3	Insentif yang diberikan masuk akal dengan kinerja yang saya lakukan	3,373	Cukup
TJ-1	Perusahaan telah menyediakan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	3,597	Tinggi
TJ-2	Perusahaan memfasilitasi konseling bagi para <i>driver</i>	3,432	Tinggi
TJ-3	Perusahaan menyediakan tunjangan transportasi	2,820	Cukup
Rata-rata total		3,558	Tinggi

Sumber; Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.3, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen kompensasi termasuk dalam kategori tinggi (3,558). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan UG-2 yaitu “Saya memiliki peluang besar untuk mendapatkan upah yang lebih besar” dengan rata – rata sebesar 4,238. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan TJ-3 “Perusahaan menyediakan tunjangan transportasi” dengan rata-rata sebesar 2,820. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kompensasi mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada *driver*.

Tabel 4.4 Hasil Analisis Variabel Fleksibilitas kerja (X2)

Kode	Pertanyaan	Mean	Kriteria
TE-1	Saya tidak dituntut bekerja dengan durasi tertentu	4,552	Sangat Tinggi
TE-2	Durasi kerja setiap hari saya tidak menentu	4,402	Sangat Tinggi
TG-1	Perusahaan Gojek tidak memberikan aturan jadwal kerja	4,522	Sangat Tinggi
TG-2	Saya dapat membuat jadwal kerja secara bebas	4,671	Sangat Tinggi

PF-1	Saya dapat bekerja dimana saja berada	4,417	Sangat Tinggi
PF-2	Lokasi pekerjaan saya selalu berpindah-pindah	4,388	Sangat Tinggi
Rata-rata total		4,492	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen fleksibilitas kerja termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,492). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan TG-2 yaitu “Saya dapat membuat jadwal kerja secara bebas” dengan rata – rata sebesar 4,671. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan PF-2“. Lokasi pekerjaan saya selalu berpindah-pindah” dengan rata-rata sebesar 4,388. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya fleksibilitas kerja mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada *driver* Gojek, sehingga *driver* sangat fleksibel dalam penentuan durasi, jadwal dan tempat untuk bekerja.

2. Hasil analisis variabel intervening

Variabel intervening (Z) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Berikut ini dijelaskan hasil jawaban dari responden dari masing-masing variabel intervening.

Tabel 4.5 Hasil analisis variabel kepuasan kerja (Z)

Kode	Pertanyaan	Mean	Kriteria
G-1	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan	3,761	Tinggi
G-2	Saya merasa gaji yang diberikan sudah setimpal dengan kinerja	3,537	Tinggi
G-3	Gaji yang diberikan mencukupi kebutuhan	3,820	Tinggi

PK-1	Saya merasa bangga dengan pekerjaan ini	3,910	Tinggi
PK-2	Saya merasakan nyaman dengan pekerjaan ini	4,059	Tinggi
PK-3	Saya menyukai pekerjaan ini	4,134	Tinggi
KP-1	Perusahaan memberikan pengarahan terhadap pekerja	3,746	Tinggi
KP-2	Saya merasa sistem yang diberlakukan sudah sesuai	3,537	Tinggi
KP-3	Tidak ada diskriminasi terhadap sesama pekerja	3,805	Tinggi
Rata-rata total		3,812	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel intervening kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi (3.812). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan PK-3 yaitu “Saya menyukai pekerjaan ini” dengan rata – rata sebesar 4,134. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan G-2 “Saya merasa gaji yang diberikan sudah setimpal dengan kinerja” dan KP-2 dengan pertanyaan “Saya merasa sistem yang diberlakukan sudah sesuai” dengan rata-rata sebesar 3,537. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya variabel kepuasan kerja memiliki kriteria dengan rata-rata total tinggi sebesar 3,812.

3. Hasil analisis variabel dependen

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Berikut ini dijelaskan hasil dari jawaban responden pada masing-masing variabel dependen.

Tabel 4.6 Hasil analisis variabel kinerja karyawan (Y)

Kode	Pertanyaan	Mean	Kriteria
KL-1	Saya dapat bekerja sesuai dengan SOP yang ditentukan	4,238	Sangat Tinggi
KL-2	Pelanggan selalu memberikan bintang lima kepada saya	3,776	Tinggi
KL-3	Saya memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan	4,567	Sangat Tinggi
KU-1	Saya dapat mencapai poin yang ditentukan setiap minggunya	3,746	Tinggi
KU-2	Seminggu saya dapat memaksimalkan lima hari kerja	3,970	Tinggi
KW-1	Saya dapat <i>on time</i> dalam menjemput pelanggan	4,268	Sangat Tinggi
KW-2	Saya dapat <i>on time</i> dalam mengantar pelanggan	4,194	Tinggi
KK-1	<i>Driver</i> Gojek sebagai tugas utama saya	3,597	Tinggi
KK-2	Saya meluangkan waktu untuk bekerja sebagai <i>driver</i> Gojek	3,850	Tinggi
Rata-rata total		4,023	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi (4,023). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan KL-3 yaitu “Saya memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan” dengan rata – rata sebesar 4,567. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KK-1 “*Driver* Gojek sebagai tugas utama saya” dengan rata-rata sebesar

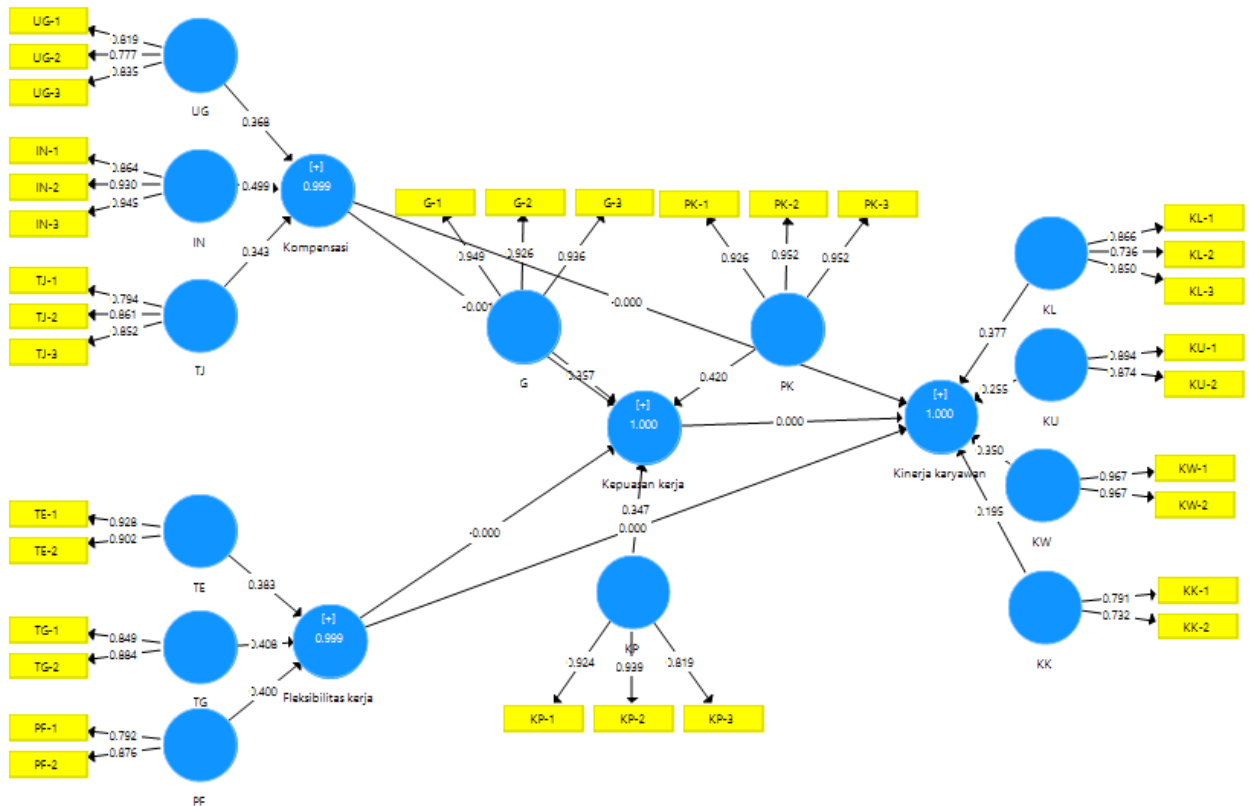
3,597. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kinerja karyawan memiliki kriteria dengan rata-rata total tinggi sebesar 4,023.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer model*)

Dalam evaluasi model pengukuran (*Outer model*) ini akan menunjukkan pengukuran yang menghasilkan uji validitas dan reliabilitas. Berikut dibawah ini merupakan pengujian *Outer model*.

Gambar 4.1 Hasil uji *Outer* (Model Pengukuran)



1) *Convergent Validity*

Menurut Haryono (2017), *Convergent Validity* digunakan untuk mengukur nilai korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Kita dapat mengevaluasi *Convergent Validity* dari pengecekan individual item reliability dengan melihat dari nilai standarisasi *loading factor* yang menjelaskan nilai korelasi antara setiap item pengukuran indikator dan konstruk. Hal ini dapat dikatakan ideal apabila Nilai *loading factor* $\geq 0,7$, yang artinya bahwa indikator tersebut valid. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai *loading factor* $\geq 0,5$ masih diterima. Berikut adalah hasil uji *Outer model* yang menunjukkan nilai *Outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS.

Tabel 4.7 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

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.7 bahwa 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.

Tabel 4.8 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

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa 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.

Tabel 4.9 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

Sumber: Data primer diolah, 2018

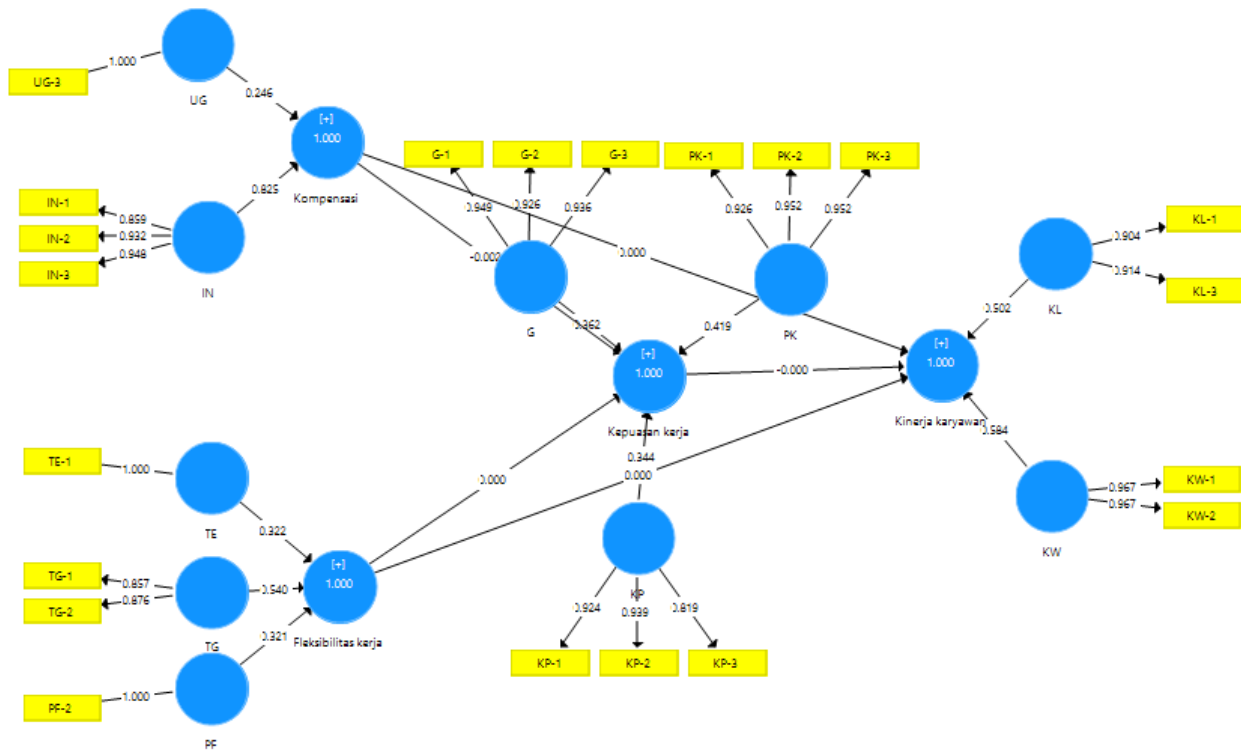
Hasil analisis yang ada pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variabel manifest nilai *loading factor* > 0,70. Oleh karena itu, semua variabel -variabel manifest tersebut tidak ada yang harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.10 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

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.10 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.



Gambar 4.2 Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70 , yaitu variabel UG-1, UG-2, TJ-1, TJ-2, TJ-3, TE-2, PF-1 KL-2, KU-2, KK-1 dan KK-2. Variabel – variabel tersebut di keluarkan dari model agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping*.

Tabel 4.11 Rangkuman Nilai Loading factor

Variabel	Kode item	<i>Loading factor</i>
Kompensasi	UG-3	0,772
	IN-1	0,781
	IN-2	0,815
	IN-3	0,827
Fleksibilitas kerja	TE-1	0,755
	TG-1	0,717
	TG-2	0,810
	PF-2	0,793
Kepuasan kerja	G-1	0,868
	G-2	0,797
	G-3	0,842
	PK-1	0,786
	PK-2	0,848
	PK-3	0,904
	KP-1	0,815
	KP-2	0,826
	KP-3	0,706
Kinerja Karyawan	KL-1	0,762
	KL-3	0,751
	KU-1	0,712
	KW-1	0,857
	KW-2	0,862

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.11 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.

2) *Discriminant Validity*

Menurut Haryono (2017) *Discriminant Validity* akan terjadi apabila ada perbedaan dua instrument dalam mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak ada korelasi. *Discriminant Validity* berasal dari model pengukuran refleksif indikator yang dievaluasi dengan *cross loading* lalu dibandingkan dengan nilai AVE dengan kuadrat. Jika nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar di banding nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Metode menilai *Discriminant Validity* ini skor yang diperoleh harus > 0,7. Hasil dari *cross loading* pada analisis *Discriminant Validity* terdapat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Tabel nilai *cross loading*

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

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.12, 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.

3) Composite Reliability

Composite Reliability (CR) merupakan metode untuk menguji reliabilitas yang dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk yang terdapat pada Smart PLS. Dalam buku Haryono (2017) suatu konstruk dapat dikatakan reliabel apabila nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Berikut dibawah merupakan tabel 4.13 yang memuat hasil analisis *compsite reliability*.

Tabel 4.13 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KMPNS	0,888	0,924	0,753
FLK	0,799	0,869	0,624
KPS	0,940	0,950	0,677
KNJ	0,886	0,921	0,746
G	0,931	0,956	0,878
IN	0,900	0,938	0,835
KL	0,789	0,904	0,826
KP	0,875	0,924	0,803
KW	0,930	0,966	0,935
PF	1,000	1,000	1,000
PK	0,938	0,960	0,890
TE	1,000	1,000	1,000
TG	0,768	0,858	0,751

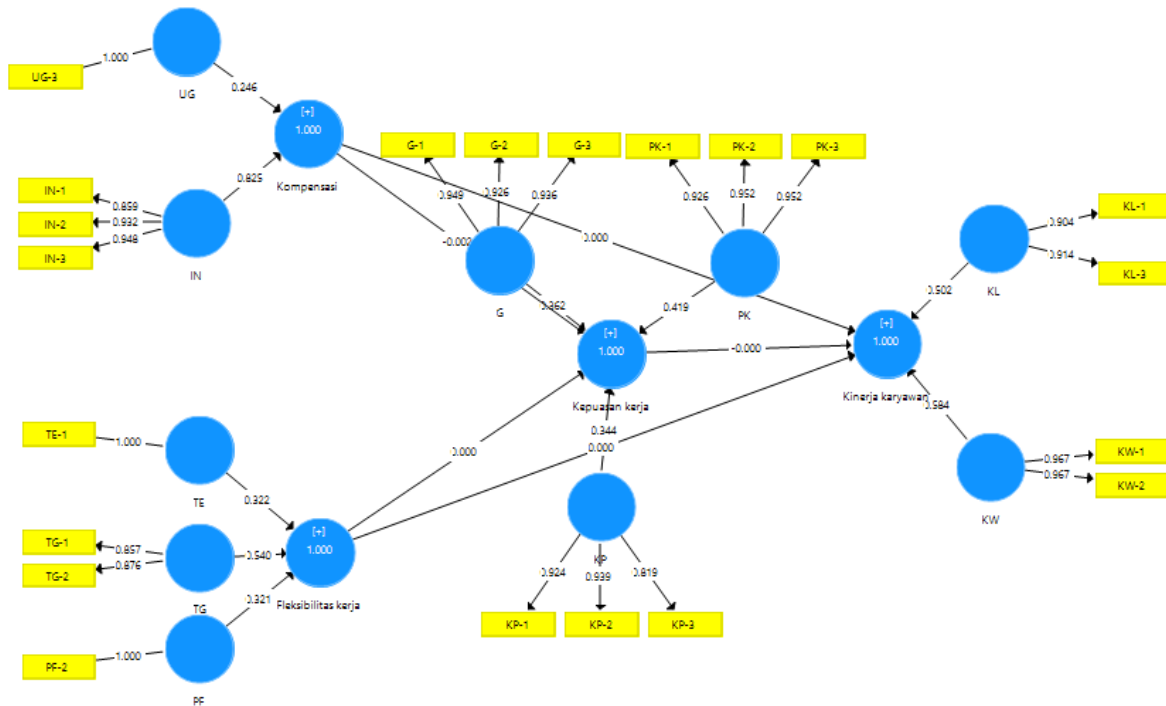
UG	1,000	1,000	1,000
----	--------------	--------------	--------------

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* nilainya > 0.70 dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel- variabel yang diujikan valid dan juga reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4) *Second order Confirmatory Analysis*

Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t-statistik. Apabila *t-value* $>$ t-tabel, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada gambar 4.3, sebagai berikut:



Gambar 4.3 Hasil analisis *bootstrapping* SCFA

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* adalah 1.96 (*significance level* = 5).

Tabel 4.14 merupakan hasil uji *t*-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *Second order* konstruk.

Tabel 4.14 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	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

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya 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).

4.3.2 Pengujian Model struktural (*inner model*)

Menurut Haryono (2017) langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan besarnya nilai hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari t test atau *critical ratio*

yang diperoleh dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*. Model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q Square test* untuk Q2 *predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan Sobel test untuk uji mediasi.

1) *R-Square* (R^2)

Evaluasi nilai R^2 . Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linier yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2 . Berikut tabel 4.15 yang memuat nilai R^2 .

Tabel 4.15 *R-Square Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

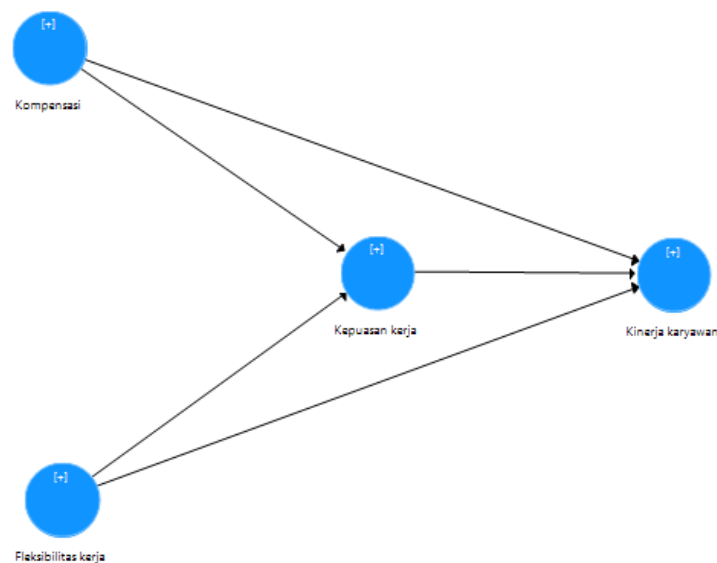
Item	<i>R-Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan kerja	0,735	0,727
Kinerja karyawan	0,558	0,537

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.15 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 fleksibilitas kerja adalah sebesar 73,5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2) Uji Hipotesis



Gambar 4.4 Pengujian model structural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merepresentasi *nonparametric* untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – tabel*. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistic*. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t – value* > 1.96 dan atau nilai *p – value* < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a diterima dan H_o ditolak, sebaliknya

jika nilai $t - value < 1.96$ dan atau nilai $p - value > 0.05$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$) maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja.
 H_a : Terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja.
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kinerja.
 H_a : Terdapat pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kinerja.
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja
 H_a : Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja.
4. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.
 H_a : Terdapat pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.
5. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja.
 H_a : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja.
6. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
 H_a : Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
 H_a : Terdapat pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Tabel 4.16 Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
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

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.16 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 positif 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**.

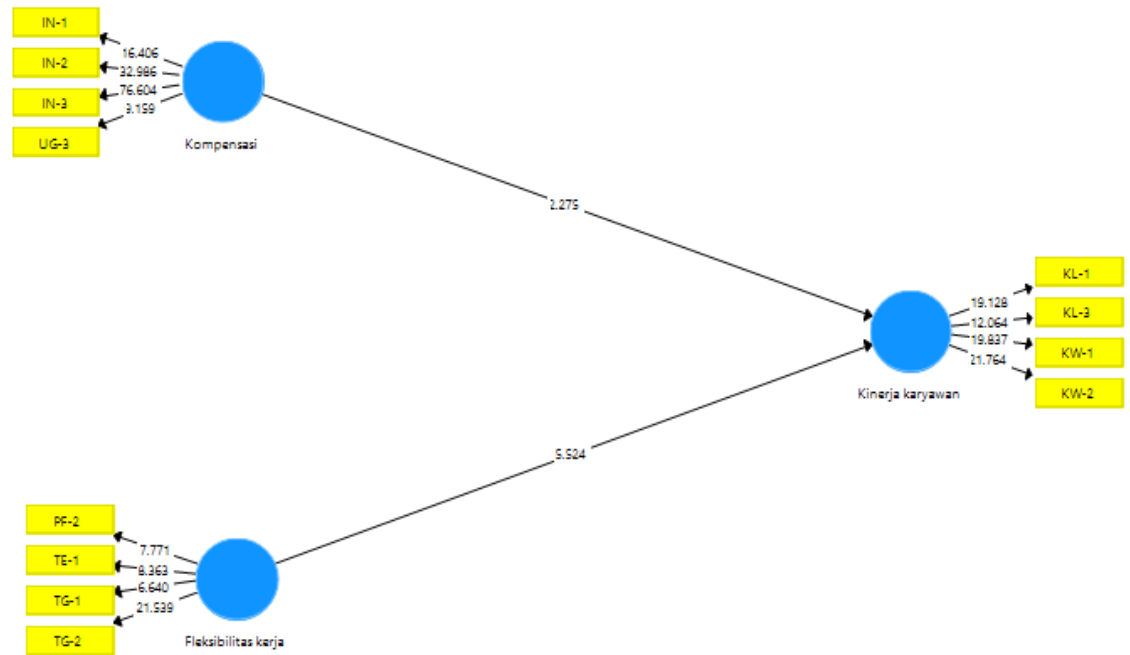
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dengan endogen melalui penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96 . Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic >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 tersebut sebagai efek mediasi penuh (*fully mediatin*) (Jogiyanto, 2011).

1) Tahap pertama

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



Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel 4.17 Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama

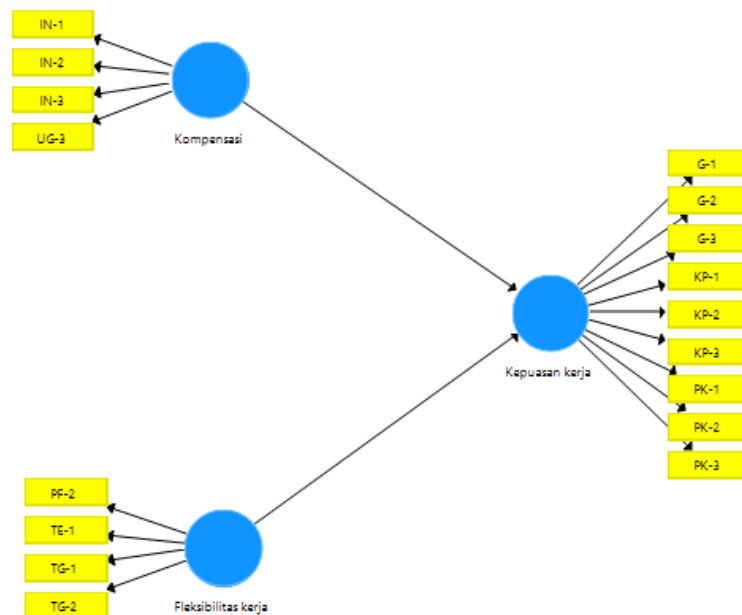
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Fleksibilitas kerja -> Kinerja karyawan	0,583	0,587	0,105	5,524	0,000
Kompensasi -> Kinerja karyawan	0,219	0,226	0,096	2,275	0,023

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.17, dapat dilihat bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 2,275 (>1.96), dan fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 5,524 (>1.96), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

2) Tahap Kedua

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



Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.18 Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua

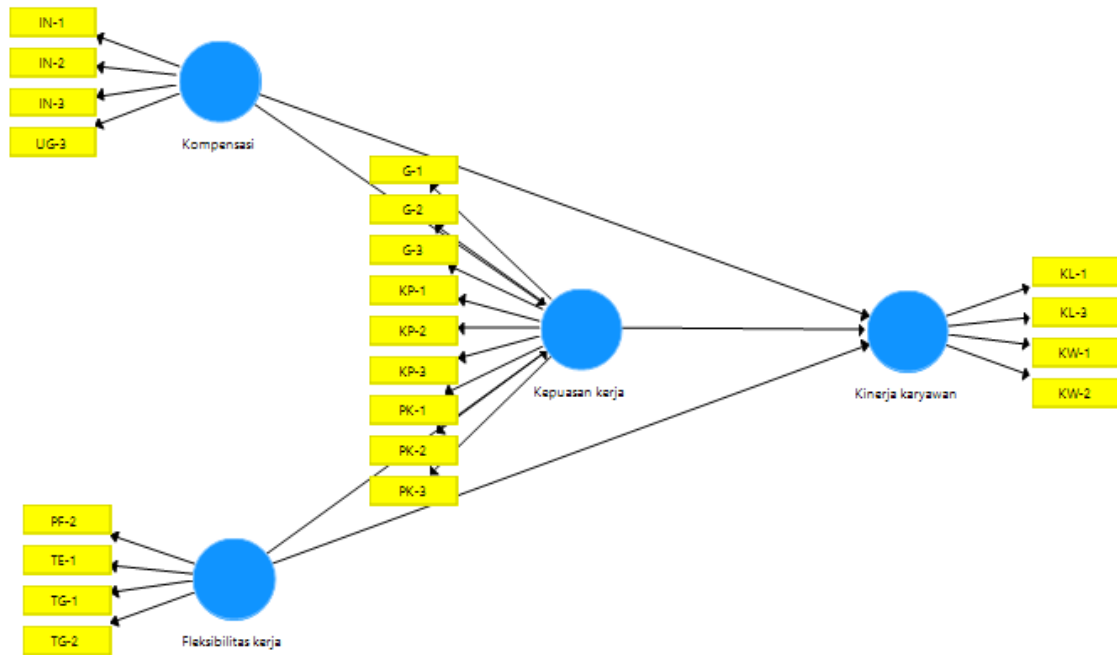
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas kerja -> Kepuasan kerja	0,311	0,304	0,079	3,942	0,000
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0,696	0,702	0,055	12,553	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.18 dapat dilihat bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 12,553 (>1.96), dan fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistik 3,942 (>1.96), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

3) 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.



Gambar 4.7 *Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen*

Tabel 4.19 *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

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari hasil analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,222$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic 2,136 > 1.96$. kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0,686$) dengan nilai $t - statistic 12,290 > 1.96$. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,607$) dengan nilai $t - statistic 4,422 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan **terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,563$) dengan nilai $t - statistic 5,067 > 1.96$. Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0,316$) dengan nilai $t - statistic 4,039 > 1.96$. Kemudian kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,607$) dengan nilai $t - statistic 4,422 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan **terbukti**.

Tabel 4.20 *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

Sumber: Data Primer diolah, 2018

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 $t - \text{statistic } 3,996 > 1,96$, 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 $t - \text{statistic } 2,962 > 1,96$, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	T – statistik	Kesimpulan
1.	Kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan	1,223	Tidak terbukti
2.	Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3,019	Terbukti
3.	Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	12,636	Terbukti
4.	Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	4,024	Terbukti
5.	Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	3,982	Terukti
6.	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara Kompensasi dan kinerja karyawan.	3,996	Terbukti
7.	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara Fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan.	2,962	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4.4. Pembahasan

4.4.1. 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.

Seperti halnya penelitian Gneezy dan Rustichni (2000), yang membandingkan kinerja tiga kelompok (kelompok tanpa insentif, kelompok insentif rendah dan kelompok insentif tinggi) dalam mengerjakan Test IQ. Dimana ditemukan model hubungan V-Shaped antara kinerja dengan intensitas insentif. Penelitian di BPJS Ketenagakerjaan dimana Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja menunjukkan terjadinya *motivation crowding effect*. Dimana telah dilakukan peningkatan kompensasi (seperti; peningkatan gaji, tunjangan grade, uang makan, beasiswa ke dalam dan luar negeri) namun hal tersebut tidak menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.

4.4.2. 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.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan terdapat kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu TG-2 sebanyak 0,674 dan kuisioner terendah yaitu TG-1 sebanyak 0,348. Ini mengindikasikan bahwa pertanyaan kuisioner dengan nilai terendah yaitu “Perusahaan Gojek tidak memberikan aturan jadwal kerja” perlu ditinjau kembali dan menjadi perhatian khusus karena memiliki nilai terendah pada kinerja karyawan.

4.4.3. 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.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja terdapat kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu $IN-2=0,758$ dan kuisisioner yang memiliki nilai terendah yaitu $UG-3= 0,602$. Ini mengindikasikan bahwa pertanyaan tertinggi yaitu “insentif yang diberikan perusahaan sudah sesuai” dapat menjadikan tolak ukur untuk menjaga kepuasan *driver* Gojek itu sendiri.

4.4.4 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.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja, kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu TE-1 = 0,535 dan kuisioner memiliki nilai terendah yaitu TG-1 dengan pertanyaan “perusahaan Gojek tidak memberikan aturan jadwal kerja” yang mana dengan adanya kebebasan aturan kerja justru membuat kepuasan kerja tidak meningkat. Ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4.4.5. 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. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu $PK-2 = 0,682$ dan kuisioner memiliki nilai terendah yaitu $G-2 = 0,369$. Ini mengindikasikan bahwa pertanyaan terendah yaitu “saya merasa gaji yang diberikan sudah setimpal dengan kinerja perlu dikaji ulang agar gaji yang diberikan sesuai dengan kinerja karena apabila tidak merasa puas dengan gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja.

4.4.6. 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 kepausan 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.

4.4.7. 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, Kalpana 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. 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 negative yang signifikan ($O = 0,191$) terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan ($O = 0,416$) terhadap kinerja karyawan apabila menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5.2. SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis hubungan keempat konstruk dalam penelitian ini dari berbagai sektor, sehingga hasil penelitiannya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan di setiap sektor yang ada. Selain itu juga peneliti menyarankan untuk lebih mengembangkan konstruk fleksibilitas kerja dan hubungannya terhadap variabel– variabel lain, karena konstruk ini sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian. Selain itu, perlu dikaji ulang mengapa kompensasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan dengan konstruk kinerja karyawan akan tetapi dapat berpengaruh positif apabila ditambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Apakah itu hanya berlaku untuk perusahaan Gojek atau juga berpengaruh ke perusahaan/objek penelitian lainnya.

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).
- 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).
- Gneezy Uri & Aldo Rustichini. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. The Quaterly Journal of Economics 115, 791-810.
- 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.
- Janjithong Korkaew & Suthinee Rurkkhum. (2012). Factors Affecting Job Performances: A Review of Literature. Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities and Arts. Vol. 12 No. 2, July: 115-127
- 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.
- 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.
- Razek, Waleed Ahmed Abdel. (2011). Factor Affecting the Effectiveness of the Job Performance of the Specialist Working in the Youth Care at Helwan University. *World Journal of Sport Sciences*. Vol. 4, No. 4, 116-125.
- 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.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisisioner penelitian

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Penghasilan yang saya terima cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan					
2.	Peluang besar untuk mendapatkan gaji yang lebih besar					
3.	Pembagian upah sudah sesuai dengan kinerja					
4.	Perusahaan akan memberikan tambahan atas kinerja saya					
5.	Insentif yang diberikan perusahaan sudah sesuai					
6.	Insentif yang diberikan masuk akal dengan kinerja yang saya lakukan					
7.	Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja perusahaan memadai					

8.	Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada driver sudah sesuai					
9.	Tunjangan transportasi yang disediakan perusahaan memadai					
10.	Tidak ada tuntutan durasi pekerjaan yang saya lakukan					
11.	Durasi kerja setiap hari saya fleksibel					
12.	Aturan jadwal kerja yang diberikan perusahaan fleksibel					
13.	Saya dapat membuat jadwal kerja secara bebas					
14.	Tempat pekerjaan yang saya lakukan fleksibel					
15.	Aturan lokasi pekerjaan yang saya lakukan fleksibel					
16.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan					
17.	Gaji yang diberikan perusahaan sudah setimpal dengan kinerja					

18.	Gaji yang diberikan mencukupi kebutuhan					
19.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
20.	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang saya lakukan					
21.	Saya merasa menikmati pekerjaan yang saya lakukan					
22.	Pengarahan kerja yang dilakukan perusahaan memadai					
23.	Saya merasa system yang diberlakukan sudah sesuai					
24.	Perusahaan memperlakukan driver gojek secara adil					
25.	Saya dapat bekerja sesuai dengan SOP yang ditentukan					
26.	Pelanggan selalu memberikan bintang lima kepada saya					

27.	Saya memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan					
28.	Saya dapat mencapai poin yang ditentukan setiap minggunya					
29.	Seminggu saya dapat memaksimalkan lima hari kerja					
30.	Saya dapat <i>on time</i> dalam menjemput pelanggan					
31.	Saya dapat <i>on time</i> dalam mengantar pelanggan					
32.	Saya memiliki komitmen yang besar menjadi driver gojek					
33.	Saya memiliki komitmen untuk meluangkan waktu bekerja di driver gojek					

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

Kompensasi

UG1	UG2	UG3	IN 1	IN 2	IN 3	TJ 1	TJ 2	TJ 3
4	4	3	2	3	4	2	1	1
4	4	2	4	1	1	4	1	1
4	4	3	4	3	3	4	1	1
4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	5	5	4	4	4
2	4	1	3	2	2	2	2	2
4	5	5	5	5	5	5	3	1
3	3	2	2	3	2	2	3	2
4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	3	3
5	5	3	2	2	1	4	4	1
4	4	2	2	2	1	2	3	1
4	4	3	4	4	4	2	3	2
4	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	4	4	4	2	4
3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	3	4	5	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	1	5	1
4	5	2	5	2	2	5	5	5
4	5	3	2	2	3	2	2	2
5	5	5	3	3	3	5	5	5
4	4	3	3	4	4	2	4	2
3	4	4	4	3	4	2	1	1
5	5	3	1	3	2	4	2	1
4	5	3	1	3	3	3	3	1
3	3	4	4	4	4	3	3	2
2	3	2	3	2	2	4	4	2
5	4	5	3	5	5	3	1	1
5	5	4	5	4	4	4	4	3
4	4	5	2	2	3	2	4	2
4	5	3	4	4	4	3	4	3
3	5	4	1	1	1	3	3	2

5	4	4	4	2	3	5	5	2
4	5	4	4	4	4	4	3	4
2	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	1	1	1	1	4	3	1
4	5	4	4	4	4	5	5	4
3	2	1	3	5	2	5	4	1
4	5	3	4	3	2	2	2	1
2	2	3	4	2	2	4	4	4
4	4	2	1	1	1	3	1	1
3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	2	3	2	3	2	3
5	4	3	2	4	4	2	2	4
3	5	4	4	4	4	2	3	1
4	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	3	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	3	3	3	3	2
3	5	4	1	1	1	3	3	2
4	4	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	5	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	1	1	4	3	2
5	4	5	5	5	5	4	3	1
3	4	4	4	2	4	4	2	1
5	5	5	5	5	4	5	5	3
4	4	1	4	4	4	1	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fleksibilitas kerja

TE 1	TE 2	TG 1	TG 2	PF 1	PF 2
5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	2	5
5	4	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4
5	2	5	5	5	2
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5
5	5	2	5	3	3
5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	5	5
4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	2	3
4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4
5	1	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	3	4
2	2	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4

2	2	2	2	2	2
5	5	1	5	5	2
5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	4
3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
2	2	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

Kepuasan kerja

G 1	G 2	G 3	PK 1	PK 2	PK 3	KP 1	KP 2	KP 3
4	4	4	3	3		3	3	4
4	1	4	3	4	3	4	2	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	4	2	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	4	5	5	5	5	4	3
4	3	5	5	5	4	3	2	1
2	2	3	3	3	3	2	2	1
3	3	3	2	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	3
4	4	4	4	4	5	3	4	5

3	3	3	1	2	2	2	1	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	5	5	5	4	5	5
4	3	4	2	4	4	3	2	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	5	4	3
3	2	3	2	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	2	2	5
4	4	4	5	5	5	4	3	1
4	3	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	3	5
1	1	2	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	5	5	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	1	2	5	4	4	3	2	2
5	5	5	5	5	5	3	4	2
3	4	4	4	5	4	3	3	2
3	3	3	3	4	5	3	2	3
2	2	2	3	3	2	2	2	1
1	1	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	5	4	5	2	1	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	5	5	5	4	3	4
1	1	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	4	4	4	3	3	4
5	3	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	4	3	2	2
5	5	5	4	5	5	4	5	5
3	2	2	4	4	4	2	2	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kinerja

KL 1	KL 2	KL 3	KU 1	KU 2	KW 1	KW 2	KK1	KK 2
4	2	4	1	3	4	3	1	4
4	3	5	2	4	3	3	1	4
4	3	4	2	4	4	4	1	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	4	5	5	3	5
4	5	5	4	4	5	5	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	2	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	2	5	5	5	4	3	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	1
4	3	5	4	5	3	3	5	1
5	4	5	4	3	4	4	3	3
4	4	5	4	3	5	5	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	4
2	2	2	3	2	2	2	1	1
4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	2	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	1	5	5	1	5
4	5	5	4	4	5	5	4	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	2
4	3	5	4	5	4	4	5	5
4	3	4	3	3	4	3	1	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	4	4	4	5	1

5	4	5	5	5	5	5	3	4
4	3	4	4	4	4	4	3	3
5	3	5	5	5	4	4	5	5
4	3	4	4	5	4	4	5	3
5	4	5	4	4	4	4	4	2
5	4	5	5	4	4	4	4	2
4	4	5	3	3	3	3	1	3
4	4	3	4	4	3	3	4	2
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	3	3	5	5	2	5
5	4	5	2	2	5	5	5	5
4	1	5	2	5	4	4	5	2
4	5	5	5	4	5	3	3	4
3	3	4	4	5	5	5	3	5
4	1	5	1	3	4	4	3	3
3	3	5	3	3	5	5	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	2	4
4	3	4	4	4	4	4	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	5	5	4	5	5	1	5
4	5	4	2	2	4	4	2	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	3	3	4
4	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	5	3	3	3	3	1	3
5	3	5	3	3	4	4	4	4
4	5	5	3	5	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	5	5	3	4
5	4	5	3	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	4	4	5	4
5	3	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5