

# PENGARUH KOMPENSASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Empirik terhadap Pegawai Tetap dan Kontrak pada Perusahaan Menengah dan Besar di Kota Palembang)

Zunaidah<sup>1</sup>

## Abstract

*The phenomenon of this research is about the paradigm of change that some enterprises employed both the permanent and contractual employees to improve an efficiency of organization goals. The objective of this research are to describe compensation, job characteristic, leadership, job satisfaction and job performance; to know and examine the influence of compensation, job characteristic, and leadership on job satisfaction and job performance for permanent and contractual employees of medium and large enterprises in Palembang City.*

*The kind of this research is survey verification on 482 respondents of 100 medium and large enterprises in Palembang City. Methods of sampling used in this research were stratified random sampling and simple random sampling. Data are analyzed using descriptive and quantitative analysis by applying the method of Structural Equation Model (SEM) and using Linear Structural Relationship (LISREL) program.*

*Some results could be identified that the description of compensation, job characteristic, leadership, job satisfaction and job performance were important to permanent and also contractual employees which required between the mild and high categories. The results of quantitative analysis by testing of hypothesis shown that the influenced of compensation, job characteristic, and leadership on job satisfaction and job performance were positive and significant. The influenced of job satisfaction on job performance was significant. The influenced of compensation, job characteristic, leadership, and job satisfaction on job performance were statistically positive and significant of permanent and also contractual employees of medium and large enterprises in Palembang City.*

*Keywords: Compensation, job characteristic, leadership, job satisfaction, job performance, permanent and contractual employees.*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini banyak tantangan dan peluang bagi bangsa Indonesia untuk mewujudkan cita-cita luhur yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, memberi peluang untuk bekerja dan mendapatkan penghidupan yang layak. Peluang kerja yang sangat terbatas menyebabkan persaingan yang ketat dalam bekerja. Daya saing yang bersumber dari kualitas manusia harus makin diandalkan karena bangsa ini tidak bisa terus menerus mengandalkan sumber daya manusia berlimpah yang hanya dihargai dengan upah murah.

Penggunaan tenaga kerja dalam organisasi merupakan hal yang penting menyangkut status yang dipandang penting oleh pegawai. Fenomena saat ini adalah relative banyak perusahaan yang menggunakan pegawai dengan status kontrak (*contractual* atau *exempt*). Jika pegawai tersebut menunjukkan kinerja yang baik, maka statusnya akan dijadikan pegawai tetap (*permanent* atau *nonexempt*). Model organisasi Shamrock dalam Wood *et.al.* (2001: 18) yang memperkenalkan tiga kelompok pegawai dalam suatu organisasi yaitu pegawai inti, pegawai kontrak, dan pegawai temporer dapat dijadikan acuan dalam mengkaji fenomena ini.

---

<sup>1</sup>Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dan Doktor Ilmu Ekonomi (Manajemen SDM) alumnus Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Alamat rumah: Perumahan Bukit Sejahtera DJ-08 Palembang; Telp. 0711-440901; HP. 081373098760; e-mail: [zunaidah66@yahoo.com](mailto:zunaidah66@yahoo.com)

Fenomena yang unik bahwa saat ini beberapa perusahaan cenderung mempekerjakan pegawai kontrak dibanding pegawai tetap. Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa perusahaan di Kota Palembang untuk sektor perdagangan dan sektor konstruksi jumlah pegawai kontraknya berkisar antara 10% - 50% dari seluruh jumlah pegawai. Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (1995: 382) mendefinikan bahwa "*exempt employees are those who are not covered by the provisions of the act; nonexempt employees are those who are.*" (Pegawai kontrak adalah pegawai yang tidak menerima provisi (upah atau imbalan) sesuai dengan peraturan pemerintah; sedangkan pegawai tetap menerima provisi sesuai dengan peraturan pemerintah).

Sementara itu, Igalens and Roussel (1999: 1004) mendefinisikan bahwa "*the term exempt employee refers to employees who are not paid for overtime whereas nonexempt employees are.*" Maksudnya bahwa pegawai kontrak adalah pegawai yang tidak dibayar untuk waktu lemburnya, sedangkan bagi pegawai tetap menerima upah lembur. Igalens dan Roussel meneliti 565 pegawai perusahaan di Perancis untuk mengidentifikasi perbedaan reaksi antara kedua kelompok pegawai tersebut dalam pemberian kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, *kompensasi* untuk beberapa organisasi perusahaan didasarkan pada tiga komponen yaitu gaji tetap (*fixed pay*), gaji tidak tetap (*variabel pay*), dan keuntungan-keuntungan (*benefits*). Salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah kebijakan dalam pemberian imbalan atau kompensasi oleh perusahaan kepada pegawainya. Jika pemberian kompensasi memadai maka manajemen perusahaan akan merasa puas karena telah dapat berbuat sesuatu dengan memberikan apa yang menjadi hak para pekerja. Sebaliknya, jika pemberian kompensasi tidak memadai atau kurang tepat maka dapat menimbulkan ketidakpuasan pekerja dan ini sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan (Robbins, 2001: 76).

Selain kompensasi, *karakteristik pekerjaan* juga disinyalir sebagai faktor utama yang ditemukan secara konsisten dalam pembentukan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Wexley & Yukl, 1992). Salah satu penelitian yang dilakukan Elizabeth (2002) membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, dan memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi maka pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, berarti yang bersangkutan merasa puas.

Selanjutnya, *kepemimpinan* juga merupakan salah satu aspek penting bagi setiap pegawai dalam organisasi. Hal ini bermanfaat untuk memandu, mendorong, dan memfasilitasi pegawai agar tercipta keselarasan keinginan antara semua pegawai dengan pimpinannya sehingga pegawai bersedia mengikuti pemimpinnya secara sukarela, antusias, dan penuh dedikasi. Faktor kepemimpinan (*leadership*) perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen karena pemimpin yang efektif akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Davis and Newstrom, 1995: 168).

Adapun tema sentral karya ilmiah ini adalah "*Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja melalui Kompensasi, Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan.*" Studi empirik ini dilakukan terhadap pegawai tetap maupun pegawai kontrak pada perusahaan menengah dan besar di Kota Palembang.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan tema sentral di atas dapat dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana deskripsi kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, serta kinerja pegawai; (2) Sejauhmana pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja secara parsial dan simultan, baik bagi pegawai tetap maupun pegawai

kontrak; (3) Sejauhmana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; (4) Sejauhmana pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan, baik bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak.

Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui deskripsi kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, serta kinerja pegawai baik bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak; (2) Untuk menemukan pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai secara parsial dan simultan baik bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak; (3) Untuk menemukan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai baik bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak; (4) Untuk menemukan pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan baik bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak.

## 2. METODE PENELITIAN

Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan unit analisisnya pegawai tetap dan pegawai kontrak pada perusahaan menengah dan besar di Kota Palembang. Jenis penelitiannya *verificative descriptive research*, dengan 482 responden dari 100 perusahaan menengah dan besar.

*Pengumpulan data* dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei (*survey method*). Sampel responden dengan *cluster stage random sampling* dan *proportional stratified random sampling*. Data primer diperoleh dengan wawancara terstruktur menggunakan kuisioner dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap responden terpilih. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan terhadap berbagai referensi seperti buku teks, laporan tahunan, publikasi dokumen resmi, jurnal, majalah, dan artikel ilmiah yang relevan.

*Pengujian data* dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan uji validitas instrumen penelitian untuk variabel kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan hasil bahwa seluruh pernyataan yang digunakan adalah valid untuk mengukur setiap dimensi/indikator masing-masing variabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Hasilnya menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian reliabel untuk dapat digunakan analisis selanjutnya.

*Metode analisis* yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Peralatan statistik yang digunakan adalah program SPSS (*Statistic Package for Social Science*), Microsoft Excell, dan metode SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program LISREL (*Linear Structural Relationship*). Metode SEM dengan program LISREL ini digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat di antara *latent variable* yang tidak dapat diukur secara langsung. Menurut Hair *et. al.*, (1998: 583) bahwa metode analisis SEM adalah salah satu teknik analisis data multivariat yang merupakan perpaduan atau gabungan antara analisis jalur dengan analisis faktor. SEM memiliki dua bagian, yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Deskripsi Kompensasi, Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

*Kompensasi* memiliki arti penting dalam organisasi, dua dimensinya yaitu kompensasi langsung (3 indikator) dan kompensasi tidak langsung (5 indikator) masing-masing mempunyai skor dalam kategori cukup tinggi dan tinggi.

*Karakteristik pekerjaan* memiliki arti penting bagi karyawan, karena dari lima dimensi yang membentuk variabel tersebut yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik masing-masing mempunyai skor yang termasuk kategori cukup tinggi, kecuali pentingnya tugas dalam kategori tinggi.

*Kepemimpinan* memiliki dua dimensi yaitu transaksional dan transformasional seperti yang dikemukakan Burn dalam Yukl (1994: 4) bahwa kepemimpinan mempunyai dua jenis yaitu: *transactional leadership* dan *transformasional leadership*. Masing-masing kepemimpinan memiliki skor dalam kategori cukup tinggi, kecuali *contingent reward* kategori cukup rendah.

*Kepuasan kerja* memiliki posisi penting dalam organisasi perusahaan, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia. Sejalan dengan definisi kepuasan kerja menurut Maman Kusman dalam Bagia (1999: 8) bahwa kepuasan kerja pegawai biasanya bersumber pada; (1) pekerjaan itu sendiri (*intrinsic factors*); (2) lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factors*); dan (3) proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*). Skor untuk dua dimensi moral kerja dan disiplin baik pegawai tetap maupun pegawai kontrak termasuk dalam kategori cukup tinggi.

*Kinerja pegawai* menunjukkan bahwa kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai tetap dan pegawai kontrak pada perusahaan. *Scoring* total untuk pegawai tetap dan kontrak berada dalam kategori tinggi, masing-masing nilai respons kinerja pegawai adalah 29.182 dan 19.031. Skor ini terletak pada rentang yang berbeda tetapi keduanya termasuk dalam kategori tinggi.

Analisis verifikatif ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pekerja untuk masing-masing pegawai tetap, pegawai kontrak, gabungan pegawai tetap dan kontrak. Pengujian ini untuk mengetahui kebenaran empirik dari respon karyawan perusahaan menengah dan besar di Palembang.

#### 3.2. Pengaruh Kompensasi, Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja bagi Pegawai Tetap maupun Kontrak

*Pegawai Tetap*. Berdasarkan pengujian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kompensasi, karakteristik, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja signifikan. Perhitungan total pengaruh ( $R^2_{Y_1X_1X_2X_3}$ ) sebesar 57,10 % dan pengaruh faktor lain ( $R^2_{Y_1\epsilon}$ ) sebesar 42,90%.

*Pegawai Kontrak*. Koefisien pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,2646, koefisien pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,3283 dan koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,3458. Berdasarkan perhitungan bahwa total pengaruh ( $R^2_{Y_1X_1X_2X_3}$ ) sebesar 64,46 % dan pengaruh faktor lain ( $R^2_{Y_1\epsilon}$ ) sebesar 35,54%.

*Pegawai Tetap dan Kontrak.* Pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan perhitungan bahwa total pengaruh ( $R_{Y_1X_1X_2X_3}^2$ ) sebesar 59,46% dan pengaruh faktor lain ( $R_{Y_1\varepsilon}^2$ ) sebesar 40,54%.

### **3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Baik Pegawai Tetap maupun Pegawai Kontrak**

*Pegawai Tetap.* Berdasarkan perhitungan dan pengujian bahwa pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan secara statistik. Koefisien pengaruh langsung sebesar 18,30%.

*Pegawai Kontrak.* Berdasarkan perhitungan koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,3120. Pengaruh langsung ( $\rho_{Y_2Y_1}^2$ ) sebesar 9,73%. Berarti ada variabel lain yang turut berpengaruh.

*Pegawai Tetap dan Kontrak.* Berdasarkan pengujian bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan secara statistik dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 24,36%.

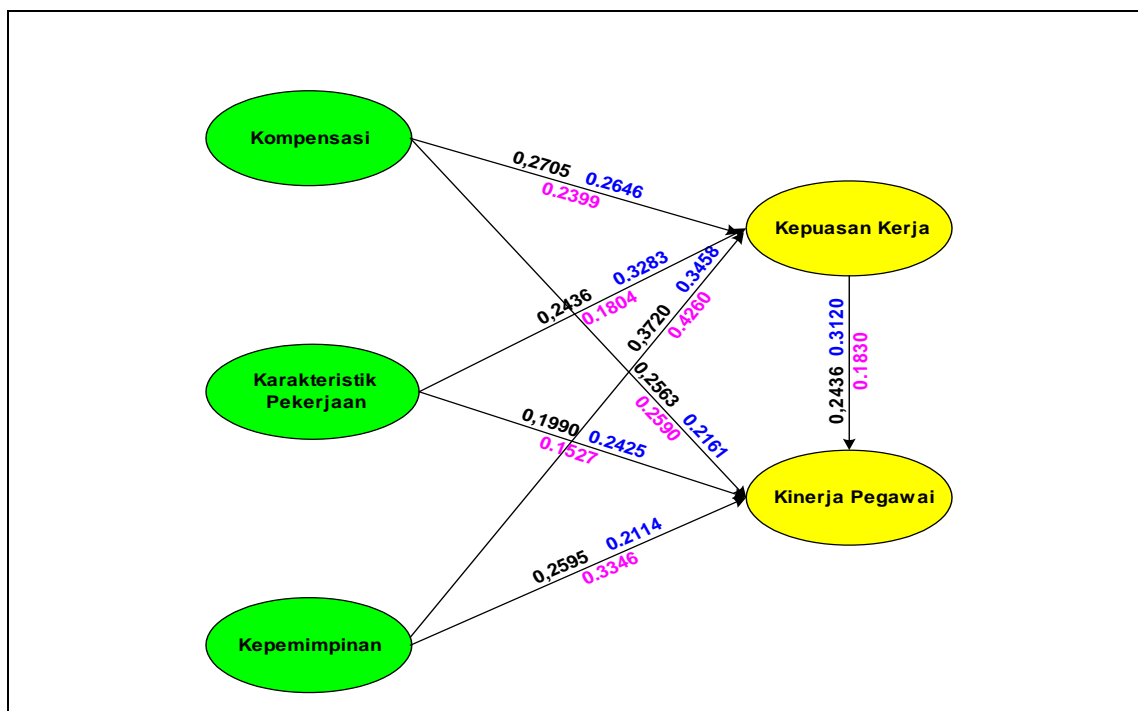
### **3.4. Pengaruh Kompensasi, Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Baik Pegawai Tetap maupun Pegawai Kontrak**

*Pegawai Tetap.* Berdasarkan perhitungan dan pengujian bahwa pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan signifikan dan positif (65,77 %) dan pengaruh variabel lain sebesar 34,23%. Pengaruh secara parsial kompensasi (6,71%), karakteristik pekerjaan (2,33), kepemimpinan (11,2 %), dan kepuasan kerja (3,35 %).

*Pegawai Kontrak.* Berdasarkan pengujian bahwa pengaruh kompensasi karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan. Total pengaruh sebesar 71,16% dan pengaruh faktor lain sebesar 28,84%.

*Pegawai Tetap dan Kontrak.* Berdasarkan perhitungan bahwa pengaruh kompensasi (0,2563), karakteristik pekerjaan (0,1990), kepemimpinan (0,2595) kepuasan kerja (0,2436) terhadap kinerja pegawai. Pengujian secara simultan signifikan dan positif (67,68%) dan pengaruh oleh variabel lain sebesar 32,32%.

Untuk membedakan koefisien hasil perhitungan dan pengujian hipotesis bagi pegawai tetap, pegawai kontrak, maupun gabungan pegawai tetap dan kontrak dapat disimak dalam Gambar 1. Koefisien estimasi pengaruh langsung dibedakan dengan warna, yaitu: (\*) pink untuk pegawai tetap, (+) biru untuk pegawai tidak tetap; (^) hitam untuk gabungan pegawai tetap dan kontrak.



Gambar 1 Perbandingan Koefisien Estimasi untuk Pegawai Tetap, Pegawai Kontrak, maupun Pegawai Tetap dan kontrak

Sebagai contoh, koefisien kompensasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja untuk pegawai tetap 0,2399; untuk pegawai kontrak 0,2646 dan untuk pegawai gabungan tetap dan kontrak 0,2705. Tampak perbedaan koefisien parameter antara pegawai tetap dan kontrak sebesar 0,0247 dan antara pegawai kontrak dan gabungan pegawai tetap dan kontrak sebesar 0,0306 serta antara pegawai kontrak dengan gabungan pegawai tetap dan kontrak yaitu 0,0059.

Perbedaan koefisien parameter tersebut dipertegas oleh nilai *Chi-square* dan  $R^2$  dalam model yang diuji untuk pegawai tetap, kontrak dan gabungan masing-masing nilai *Chi-square* 95,96; 93,86; 111,29; dan nilai  $R^2$  65,77%; 71,15%; 67,68%. Implikasi pengujian ketiga model yang berbeda, yang terbaik tampaknya model untuk pegawai kontrak karena memiliki nilai *Chi-square* paling rendah, nilai parameter tinggi, dan  $R^2$  tertinggi.

Beberapa keunggulan model yang estimasi, antara lain; (1) besarnya koefisien parameter, *Chi-square*, dan  $R^2$  model yang diteliti nilainya berbeda, (2) variabel di luar model, seperti budaya kerja, etos kerja, dan kemajuan teknologi, (3) ada satu anak panah unik adalah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan, (4) kepemimpinan punya koefisien pengaruh langsung tertinggi dibanding yang lainnya, dan (5) koefisien pengaruh langsung untuk gabungan pegawai tetap dan kontrak lebih mendekati dengan koefisien pegawai tetap.

### 3.5. Temuan dan Implikasinya

#### a. Kajian Teoritik

Studi ini menemukan model hasil pengujian dan membuktikan verifikasi teori yang menggunakan metode SEM dan program Lisrel. Keunggulannya, antara lain; (1) dapat menunjukkan estimasi parameter baik secara langsung maupun tidak langsung, (2) mampu menjelaskan hubungan variabel yang relatif banyak dan lebih rumit. Tahap proses identifikasi variabel dan spesifikasi model didasarkan pada beberapa teori yang

berkaitan dengan kompensasi dan kepuasan kerja. Proses ini terkait logika yang relevan dan aktual dengan kerangka pikir.

Temuan yang berkaitan dengan deskripsi arti pentingnya kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam organisasi dan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini terbukti dari semua faktor tersebut termasuk dalam kategori cukup tinggi dan tinggi.

Estimasi parameter dalam model yang diteliti telah diperkaya dengan uniknya pemisahan kategori pegawai tetap (*permanent employee*) dan pegawai kontrak (*contractual employee*). Keunikan tersebut tercermin pada perbedaan koefisien parameternya. Implikasi studi ini telah memenuhi persyaratan uji validitas dan reliabilitas, pengujian model '*goodness of fit measure*', dan pengujian hipotesis statistik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan pengujian secara simultan ditemukan perbedaan bahwa model pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai untuk pegawai kontrak memiliki kriteria model yang lebih baik dibanding model lainnya. Secara teoretik, temuan model pegawai kontrak ini didukung oleh hasil studi Igallen & Russell dan Shamrock. Kriteria yang dipenuhi yaitu Chi-square lebih kecil,  $R^2$  lebih besar, dan koefisien pengaruh lebih besar.

Dengan demikian, temuan ketiga model yang diestimasi memiliki kekuatan-kekuatan dalam hal pengujian (*power of test*), mampu memberikan arti pentingnya (*meaningful*) secara teoretik, dan signifikan secara statistik (*statistically significant*). Berarti temuan model ini terbuka untuk dilakukan kajian ulang dan sebagai sarana untuk pembuktian teori dari hasil penelitian verifikasi.

## **b. Kajian Empirik**

Studi ini memiliki keunggulan karena menggunakan data empirik yang dikumpulkan selama satu tahun dengan metode *cross-section*. Aplikasi metode ilmiah dalam penentuan sampel perusahaan dan responden.

Faktor kompensasi perusahaan kepada pegawai sangat beragam baik menurut kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Masing-masing perusahaan memiliki standar dan ciri khas yang berbeda, namun tetap dalam koridor kompensasi langsung di atas standar upah minimum perkotaan. Pemberian kompensasi untuk pegawai kontrak berbeda dalam kuantitas dan kualitas dibanding pegawai tetap. Pegawai kontrak cenderung kurang memiliki posisi tawar (*bargaining power*) yang baik.

Faktor karakteristik pekerjaan memiliki bidang kekhususan masing-masing sesuai klasifikasi lapangan usaha. Oleh karena jenis produksinya yang beragam baik berupa barang maupun jasa tampaknya memiliki banyak perbedaan dalam sifat-sifat pekerjaan, beban tugas pekerjaan (tupoksi), dan resiko yang dipikulnya. Terkait dengan model karakteristik pekerjaan, pegawai akan mengalami kondisi psikologis yaitu pengakuan memberi arti pentingnya tugas, pengalaman bertanggung jawab, dan pengetahuan tentang hasil kerja (Kreitner & Kinicki, 2001: 265).

Faktor kepemimpinan dalam organisasi mempunyai pengaruh yang relatif dominan dibanding variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mengelola potensi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kepemimpinan yang tangguh dengan berbagai dimensinya.

Faktor kepuasan kerja menunjukkan bahwa sangat relatif respon yang diberikan oleh pekerja tetap maupun kontrak. Respons pekerja tetap di suatu perusahaan kategori

sedang menyatakan bahwa kepuasan kerja biasa-biasa saja, sedangkan pegawai kontrak yang bekerja di perusahaan kategori besar menyatakan sangat optimis karena kompensasinya sangat beragam.

Faktor kinerja pegawai dalam perusahaan sedang dan besar memiliki dimensi yang berbeda, terutama pengukuran yang sifatnya kategorikal (ordinal). Respons yang diberikan oleh pegawai cukup beragam karena terdistribusi pada semua jawaban pilihan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kinerja pegawai memiliki peran penting dalam organisasi karena menjadi tolok ukur produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **4.1. Kesimpulan**

1. Kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki arti penting bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak yang memberikan respon termasuk kategori cukup tinggi dan tinggi
2. Pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak adalah positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak. Perbedaan terlihat dari koefisien pengaruhnya bahwa pegawai tetap lebih kecil dari pegawai kontrak.
4. Pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bagi pegawai tetap maupun pegawai kontrak adalah positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan. Ada variabel lain di luar model yang diamati turut berpengaruh.

##### **4.2. Saran**

- (1) Perlu keterbukaan perusahaan dalam mengelola kompensasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bertanggungjawab.
- (2) Sebaiknya ada upaya memberikan kompensasi yang wajar di atas upah minimum perkotaan. Adanya perbedaan kepuasan kerja pegawai diperlukan sistem pembinaan dan pengawasan agar semangat bekerja, disiplin, dan jujur.
- (3) Dibutuhkan kepemimpinan yang bijak dalam pemberian *reward* dan *punishment*. Relatif banyak pegawai belum tahu betul karakteristik pekerjaan dan tidak memahami *tupoksi* kerja sehingga diperlukan *job description* yang jelas.
- (4) Adanya variabel lain di luar model yang turut berpengaruh, perlu adanya studi lanjutan terutama variabel yang belum diamati, seperti etos kerja, budaya kerja, iklim bisnis, ekspansi usaha, regulasi pemerintah, dan kemajuan teknologi.

*Acknowledgement:* (1) Terima kasih kepada Tim promotor Prof. Dr. H. Sutaryo Salim, SE., Prof. Dr. H. Maman Kusman, MBA., Harapan L. Tobing, Drs. M.Stat., Ph.D. (2)Terima kasih kepada Tim Manajemen BPPS Dirjen Dikti atas beasiswa program doktor.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bacal, Robert, 2001, *Performance Management. Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja Melalui Umpan Balik dan Mengukur Kinerja*, Alih Bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irwan. Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Bernadin, H. J. & Joyce E. A. Russel, 1993, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, McGraw-Hill Series in Management, New York.
- Brian Cooke, 2004, *HR/Benefits Outsourcing: Updating the Conventional Thinking*,



- Employee Benefit Plan Review*, February 2004; 58, 8; ABI/Inform Research, pages 18-21.
- Davis, Keith, & J. W. Newstrom, 1995, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga.
- Dess, Gregory, G. T. Lumpkin, 2003, *Strategic Management Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Irwin, USA.
- Elizabeth M. Rice, 2004, Capitalizing on the Contingent Workforce-Outsourcing Benefits Program for Non-Core Workers Improves Companies' Bottom Line, *Employee Benefit Plan Review*, February 2004; 58, 8; ABI/Inform Research, pages 16-19.
- Gibson, Ivancevich; Donnelly, 1997, *Organisasi: Perilaku-Struktur-Proses*, Jilid 1 & 2, Edisi 8, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomez-Mejia, Luis R. & David Balkin, 1992. *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, South-Western Series in Human Resources Management, South-Western Publishing Co., Cincinnati Ohio
- Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 1995, *Managing Human Resources*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, USA.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R. Latham dan W.C. Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, New Jersey-Prentice Hall, Inc.
- Hater, J. J., & Bass, B. M., 1988, Superiors' evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702
- Hughes, Ginnett, dan Curphy, 1999, *Leadership: Enhancing the lessons of experience* Mc-Graw Hill, New York, 3<sup>rd</sup> Edition.
- Igalens & Russel, 1999, A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20, pages 1003-1025.
- Ivancevich, J.M dan Matteson. M.T., 1999, *Organizational Behavior and Management*, Irwin McGraw-Hill, 5<sup>th</sup> Edition.
- Jung, Dong I., and Avolio J. Bruce, 2000, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 949-964.
- Kirschenbaum, Alan and Jacob Weisberg, 2002, "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pages 109-125.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, Fifth Edition, Irwin/McGraw-Hill Publisher, New York.
- Lum, L., J. Kervin. Clark, F Reid, dan W. Sirola, 1998, "Explaining Nursing Turnover Intention: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19:305-320.
- Luthans, F., 1995, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Publisher, New York.
- Maman Kusman Sulaeman, 1989, *Managerial Fit and the Meaning of Working*, Rijksuniversitet Gent-Belgie, School Voor Management (*Unpublished dissertation*).
- Manning, Tracey T., 2002, Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction, *Women in Management Review*, Vol. 17, No. 5, pages 207-

216.

- Mello, Jeffrey, 2002, *Strategic Human Resource Management*, SouthWestern, Thomson Learning, USA.
- Michelle V Rafter, 2006, Breakout year for outsourcing predicted, *Workforce Management*; Jan 30, 2006; 85, 2; ABI/INFORM Research, pages 24
- Milkovich, George & Boudreau W. John, 1991, *Human Resource Management*, Sixth Edition, USA.
- Robbins, Stephen, 2001, *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition, Printice-Hall International, United States of America.
- Wexley, K. N, and G. A. Yukl, 1992, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Wood, Jack, Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Schrmerhorn, Hunt, and Osborn, 2001, *Organizational Behaviour A Global Perspective*, Second Edition, John Wiley & Sons Australia Ltd.