

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin agresif dan ketatnya persaingan yang terjadi pada era globalisasi dan revolusi industri 4.0 saat ini membuat setiap perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dan semakin fleksibel dalam lingkungan persaingan yang ada. Salah satu hal yang dapat menentukan fleksibilitas perusahaan adalah kemampuan dan keterampilan tinggi yang dimiliki sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, sehingga dapat menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang pada akhirnya dapat mengantarkan perusahaan ke tujuannya yaitu memenangkan persaingan pasar. Pada dasarnya, dari banyaknya sumber daya yang terlibat dalam menunjang keberjalanan perusahaan, sumber daya manusia memiliki pengaruh, kontribusi, dan peran yang paling penting dan dominan. Hal tersebut dikarenakan manusia menjadi tokoh perencana, penentu, dan pelaku serta penggerak utama dalam setiap kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Hasibuan, 2007). Sejatinya, setiap perusahaan pasti akan melakukan berbagai upaya agar seluruh kegiatan bisnis yang dilakukan efektif dan efisien, dengan fokus utama yaitu dapat mencapai tujuan dan hasil semaksimal mungkin.

Permasalahan yang harus dihadapi perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya salah satunya adalah bagaimana meningkatkan atau

mempertahankan kinerja karyawan mereka. Kinerja adalah suatu perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009). Selain itu, kinerja juga dapat dipahami sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya, yang dinilai menurut kriteria tertentu dan berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2015). Pada dasarnya, kinerja karyawan merupakan cara kerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Perusahaan tentunya mengharapkan karyawannya mencapai prestasi, karena karyawan yang berprestasi berpotensi tinggi memberikan sumbangsih yang optimal bagi perusahaan, kemudian akhirnya kinerja perusahaan pun akan turut meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang berprestasi, perusahaan perlu mencari sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Beberapa hal yang bisa menjadi indikator sumber daya manusia unggul adalah seseorang yang mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan lebih dari sekedar tugas serta seseorang yang merasa memiliki tanggung jawab untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan perusahaan. Kondisi dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana pekerjaan semakin sering dikerjakan dengan cara bersama-sama (tim) dan fleksibilitas sangat dibutuhkan, membuat perusahaan memerlukan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai atau melampaui target yang diberikan, tidak hanya sebatas menggugurkan kewajiban.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menunjukkan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan (Handoko, 2012) Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah hasil dari respon emosional karyawan, yang dapat dilihat dari respon positif maupun negatif terhadap situasi kerja yang sering ditentukan melalui seberapa baik hasil yang berhasil dicapai oleh karyawan, apakah memenuhi atau melampaui harapannya (F. Luthans, 2006). Masalah kepuasan kerja sangat penting untuk diperhatikan, karena kepuasan kerja sendiri merupakan suatu hal yang bersifat individual, dimana setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik yang dimiliki masing-masing. Kepuasan kerja perlu diciptakan dengan sebaik-baiknya agar dedikasi, moral kerja, kedisiplinan, dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya tinggi. Secara umum, perusahaan akan menargetkan sesuatu yang harus bisa dicapai dalam waktu tertentu oleh karyawannya. Pencapaian target tersebut dapat direalisasikan melalui sejumlah tugas yang diberikan oleh atasan kepada karyawan, yang mana harus diselesaikan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan. Hal ini dapat menjadi beban kerja bagi karyawan (Dhanial, 2010).

Pemberian beban kerja terhadap tiap-tiap karyawan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Saat karyawan merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, maka terdapat upaya yang optimal untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya dengan seluruh kemampuan yang dimiliki. Hal ini akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja yang

diharapkan oleh perusahaan. Kepuasan kerja sangatlah penting, sebab hal ini merupakan faktor utama yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mana dapat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannya.

Terdapat banyak faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, di antaranya yaitu kompensasi. Hal tersebut disebabkan kompensasi bisa dikatakan sebagai pencerminan ukuran nilai karya yang diberikan karyawan, sehingga menjadi komponen yang penting bagi mereka. Kompensasi adalah balas jasa berupa sebuah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, karena karyawan tersebut telah memberikan kontribusi tenaga maupun pikiran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiryo, 2003). Selain itu, didefinisikan kompensasi sebagai sebuah imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan, yang dapat dirasakan dalam bentuk materiil maupun non materiil serta diberikan dalam porsi layak dan adil kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap upaya perusahaan mencapai tujuannya (Marwansyah, 2016). Apabila kompensasi atau nilai balas jasa yang diterima karyawan sesuai harapan, maka hal tersebut dapat mengantarkan karyawan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan harapan karyawan akan besaran kompensasi terhadap kinerja yang telah ia berikan sudah terpenuhi. Kepuasan kerja yang terpenuhi dapat terlihat melalui perwujudan sikap karyawan dalam memberikan kinerjanya. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan terlebih dahulu memengaruhi

kepuasan kerja (Hasibuan, 2008). Kemudian, teori lain yang juga mendukung pendapat ini yaitu Teori Dua Faktor yang dikemukakan seorang psikolog spesialis bidang kesehatan mental industri Amerika Serikat, Frederick Herzberg, bahwa kompensasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan juga mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pada dasarnya, kompensasi menjadi alasan penting mengapa orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lain (Muhammad Adi Nugroho, 2015). Kompensasi dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Mathis, 2008).

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja. *Work life balance* adalah cara yang dilakukan seseorang agar mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi ataupun keluarganya (Schermerhorn, 2005). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya adalah dengan memelihara kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memberikan pengaruh positif bagi perusahaan, seperti meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Kanwar, 2009). Dalam upayanya memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, ada baiknya apabila perusahaan menerapkan *work life balance*, karena merupakan hal penting bagi perusahaan untuk menyadari jika karyawan tidak hanya menghadapi peran atau masalah dalam pekerjaan, namun juga di luar pekerjaannya.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Kereta Api Indonesia/KAI (Persero) Daop 4 Semarang, yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang penyediaan layanan jasa angkutan kereta api, baik kereta api angkutan barang maupun angkutan penumpang. Tujuan PT. KAI (Persero) yaitu memberikan pelayanan dalam jasa transportasi dan juga berorientasi pada keuntungan perusahaan. Dengan meningkatnya dinamika dunia usaha dan berkembangnya tuntutan pasar, saat ini PT. KAI (Persero) melebarkan kegiatan usaha penunjang lainnya, diantaranya seperti pengelolaan properti yang berkaitan dengan jasa kereta api, restoran di kereta api dan juga di stasiun, yang termasuk jasa *catering* dan distribusi logistik.

Perusahaan pastinya mengharuskan setiap karyawannya untuk secara aktif membuka diri, mampu memahami orang lain, mampu mengemukakan ide, dan mampu mengatasi konflik dengan karyawan dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Oleh sebab itu, pemilihan sumber daya manusia yang dilakukan harus tepat untuk menghindari hal yang tidak selaras dengan target pencapaian kinerja perusahaan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Wilson Bangun, 2012). Hasil dari proses ini nantinya bisa digunakan untuk memberikan umpan balik kepada para karyawan mengenai hasil kerja mereka dan juga untuk membuat kebijakan-kebijakan personalia. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang melihat kinerja karyawannya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja mereka melalui evaluasi pekerjaan yang melihat beberapa aspek, seperti perilaku kerja dan hasil kerja. Penilaian ini

biasanya dilakukan sebanyak 1 kali dalam setahun. Berikut merupakan tabel berisi penilaian kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang dalam 4 tahun terakhir, kecuali tahun 2021 dikarenakan pada tahun tersebut tidak dilakukan penilaian kinerja (disebabkan oleh adanya wabah Covid-19 yang membuat penilaian kinerja karyawan harus ditunda).

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

No.	Indikator	Target (%)	Tahun					
			2018		2019		2020	
Perilaku Kerja			Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.	Disiplin	10%	100	10	96	9,6	90	9
2.	Tanggung jawab	10%	90	9	85	8,5	79	7,9
3.	Kerja sama	5%	90	4,5	88	4,4	80	4
4.	Kepemimpinan	5%	95	4,75	85	4,25	77	3,85
5.	Prakarsa	5%	90	4,5	85	4,25	76	3,8
6.	Kejujuran	5%	90	4,5	87	4,35	83	4,15
Hasil Kerja								
1.	Kualitas kerja	20%	85	17	75	15	67	13,4
2.	Kuantitas kerja	20%	80	16	74	14,2	63	12,6
3.	Keterampilan kerja	20%	75	15	68	13,6	60	12
	Jumlah	100%		85,25%		78,15%		70,7%

Sumber: SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang diolah

Keterangan:

Tabel 1.2 Interval Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

No.	Interval	Keterangan
1.	91 – 100	SB (Sangat Baik)
2.	81 – 90,99	B (Baik)
3.	71 – 80,99	CB (Cukup Baik)
4.	61 – 70,99	KB (Kurang Baik)

Sumber: SDM PT. KAI (Persero) Daop IV Semarang

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan PT.KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2018 yang memiliki nilai baik dengan persentase sebesar 85,25%, mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi cukup baik dengan persentase sebesar 78,15%. Pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2020, hasil penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan menjadi 70,7% dan termasuk ke dalam kategori kurang baik. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan harapan perusahaan yang menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang baik dan kian meningkat dari satu periode ke periode lain. Aspek-aspek kinerja karyawan yang menurun tentunya harus diselidiki alasannya agar perusahaan dapat melakukan evaluasi, yang nantinya akan berdampak pada fokus perusahaan untuk dapat memacu kembali peningkatan kinerja para karyawannya.

Melihat bagaimana pentingnya kompensasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, peneliti kemudian melakukan sebuah wawancara pendahuluan dengan Manajer SDM perusahaan untuk mengetahui apa saja bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. PT. KAI (Persero) memberikan kompensasi dalam berbagai bentuk seperti seperti gaji pokok, tunjangan, insentif, asuransi, dan dana pensiun. Komponen kompensasi pada perusahaan ini terbagi menjadi dua, yaitu *fixed* dan variabel. Komponen *fixed* adalah kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan istri, dan tunjangan anak. Kemudian, untuk komponen variabel sendiri merupakan kompensasi berupa tunjangan risiko, rumah, transportasi, kinerja, jabatan, rekreasi, dll. Untuk dana pensiun, perusahaan menggunakan JHT (Jaminan Hari Tua) oleh BPJS

Ketenagakerjaan/PT. Jamsostek sesuai dengan UU Ketenagakerjaan yang berlaku. PT. KAI (Persero) memberikan kompensasi tergantung pada kompetensi dan prestasi karyawan, dengan tujuan agar dapat menumbuhkan motivasi pada karyawan untuk saling berkompetisi dalam hal kinerja. Selain dari 12 kali gaji pokok yang diberikan kepada karyawannya dalam 1 tahun, ada pula THR dan bonus yang diberikan. Melalui bentuk kompensasi yang telah disebutkan, maka perusahaan berharap agar hal tersebut mampu memberikan kepuasan kerja karyawannya sehingga mereka terpacu untuk bekerja secara optimal. Selain itu, perusahaan juga berharap kompensasi yang diberikan dapat memicu kinerja karyawannya agar dapat terus meningkat tiap tahunnya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh penulis melalui wawancara pendahuluan dengan Manajer SDM di PT. KAI Daop 4 Semarang, diketahui bahwa ketidakpuasan yang dirasakan karyawan disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya seperti besaran kompensasi yang diterima dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Kebijakan terbaru mengenai kompensasi pada perusahaan ini adalah dihilangkannya beberapa kompensasi karyawan. Akar dari lahirnya kebijakan tersebut adalah mewabahnya Pandemi Covid-19 di Indonesia yang menyebabkan dampak besar pada pendapatan perusahaan. Munculnya kebijakan-kebijakan baru dan aturan dari pemerintah yaitu PP Nomor 21 tahun 2020 yang mengatur tentang pembatasan sosial berskala besar membuat mobilitas masyarakat menjadi sangat terbatas. Hal tersebut menyebabkan jumlah penumpang menurun drastis dan otomatis berimbas pada pendapatan perusahaan. Dilansir oleh *kompas.com*, kerugian

yang dialami oleh PT. KAI (Persero) pada tahun 2020 mencapai Rp 2,3 triliun. Untuk mengatasi kerugian tersebut, perusahaan terpaksa membuat kebijakan baru untuk menekan jumlah biaya yang perlu dikeluarkan perusahaan, yaitu dengan mengurangi atau bahkan menghilangkan kompensasi-kompensasi yang sebelumnya didapatkan oleh karyawan. Terutama pada bagian operasi (lintas) yang berada langsung di bagian perjalanan kereta api. Karyawan pada bagian tersebut, pada saat sebelum pandemi mendapatkan kompensasi yaitu biaya perjalanan dinas. Namun, adanya pandemi menyebabkan jumlah kereta yang dapat beroperasi menurun. Selain itu, juga ada beberapa kereta yang perlu dihentikan operasionalnya. Dengan hilangnya beberapa kompensasi, para karyawan tetap dituntut untuk dapat memberikan kontribusinya terhadap perusahaan dengan baik.

PT. KAI (Persero) juga melakukan beberapa transformasi pada beberapa komponen penting yang disesuaikan untuk menjadi pedoman dalam beradaptasi dengan pandemi Covid-19 yang berdampak pada keberlangsungan perusahaan, diantaranya transformasi visi dan misi pada 20 Januari 2020, transformasi budaya perusahaan pada 14 Agustus 2020, dan transformasi logo pada 28 September 2020. Budaya perusahaan mengalami perubahan, dimana sejak tahun 2011, budaya perusahaan yang diterapkan oleh PT. KAI (Persero) adalah 5 nilai utama yaitu: Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi, dan Pelayanan Prima. Namun, pada tahun 2020 budaya tersebut diubah menjadi AKHLAK, yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Transformasi prinsip, logo, dan budaya yang dilakukan oleh PT.

KAI (Persero) secara tidak langsung mengubah perilaku karyawan dalam bekerja, karena adanya kebijakan-kebijakan dan peraturan perusahaan yang ikut berubah. Karyawan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan perusahaan karena sejatinya perubahan karyawan mengiringi perubahan pada suatu perusahaan. Berbagai perilaku karyawan yang timbul akan sangat memengaruhi produktivitas dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, terjadinya transformasi di berbagai elemen perusahaan ini diharapkan mampu memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, dimana nantinya akan berujung pada keberhasilan perusahaan dalam menciptakan tujuan dari pemberlakuan transformasi tersebut.

Tuntutan kerja yang cukup tinggi karena perusahaan harus terus mencari cara agar perusahaan dapat bangkit kembali, cepat menyesuaikan diri, dan terus berinovasi pun menjadi tugas yang harus diselesaikan karyawan. Target kerja tinggi yang ditentukan dengan waktu penyelesaian yang sedikit menjadi beban kerja untuk karyawan. Para karyawan diharuskan untuk lembur dalam beberapa kesempatan untuk mengejar *deadline* pekerjaan sehingga waktu yang mereka alokasikan untuk pekerjaan menjadi lebih banyak. Pada masa pandemi, dalam beberapa waktu perusahaan memberlakukan sistem bekerja dari rumah atau *work from home*, sehingga jam kerja karyawan menjadi lebih fleksibel. Saat bekerja dari rumah, peran seorang karyawan menjadi *double* dalam satu waktu, yaitu sebagai karyawan dan anggota keluarga yang mempunyai tanggung jawab yang harus diselesaikan di rumah. Fokus karyawan akan terpecah tidak hanya pada pekerjaan kantor saja, namun juga pada pekerjaan rumah. Hal tersebut

tentunya membuat waktu luang mereka di luar pekerjaan menjadi berkurang dan dapat mengganggu kehidupan mereka di luar pekerjaan. Hal ini dapat berbuntut pada keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* karyawan yang terganggu. Keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauh mana seseorang merasa puas menjalankan segala perannya, baik kehidupan di dalam maupun di luar pekerjaannya (McDonald dan Bradley, 2005). Hal tersebut disebabkan oleh beban pekerjaan yang ada dengan jam kerja yang lebih lama dari seharusnya, sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Ketika jam kerja karyawan lebih banyak dari seharusnya dan *pressure* akan pekerjaannya tinggi, akan membuat karyawan tersebut sulit membagi waktu antara pekerjaannya dan kehidupan lainnya, yang kemudian berujung menyebabkan karyawan merasa *stress*, jatuh sakit, dan berdampak pada kinerjanya yang terganggu. Namun, tuntutan tersebut perlu dilakukan karena sejatinya perusahaan perlu tetap menjalankan kegiatan operasionalnya dengan menyesuaikan keadaan yang ada.

Akibat dari penurunan kinerja ini adalah pencapaian tujuan perusahaan yang terhambat dan menjadi tidak maksimal sesuai dengan yang diharapkan dan direncanakan sebelumnya, yakni mampu memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan melalui penggunaan tenaga, waktu, serta materi perusahaan secara efektif dan efisien. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa hal yang menghambat performa kinerja karyawan. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang merupakan perusahaan yang mengandalkan pelayanan terhadap para pelanggannya. Saat melakukan wawancara pendahuluan dengan Manajer SDM

perusahaan, diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan yang menurun menandakan adanya kendala atau masalah pada performa karyawan dalam memenuhi permintaan pelanggan. Oleh karena itu, peneliti pun menduga hal ini berkaitan dengan kompensasi, *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja yang tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang).”**

1.2 Perumusan Masalah

PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memiliki harapan agar kinerja karyawannya tetap tinggi dan selalu meningkat disaat mereka mendapatkan tuntutan untuk dapat beradaptasi dalam menyesuaikan perubahan-perubahan kebijakan dan juga keadaan. Pada pemaparan latar belakang di atas, disajikan dalam Tabel 1.1 apabila terjadi penurunan penilaian kinerja karyawan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja pada tahun 2018 yang memiliki nilai baik, mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi cukup baik. Pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2020, hasil penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan menjadi kategori kurang baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan telah terjadi penurunan kinerja karyawan secara signifikan dari tahun 2018 ke tahun 2020. Penurunan kinerja ini tentunya mengakibatkan performa karyawan terganggu, dimana jam kerja yang menjadi berlebihan atau *over*, beban kerja yang meningkat, dan

ketidakseimbangan kehidupan kerja yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun. Kemudian, menurunnya kepuasan kerja dapat berdampak pada performa atau kinerja karyawan. Upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan maksimal, yakni mampu memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan melalui penggunaan tenaga, waktu, serta materi perusahaan secara efektif dan efisien menjadi terhambat karena performa kinerja karyawan berkendala.

Permasalahan yang telah dijelaskan di atas, diasumsikan disebabkan oleh adanya tuntutan perusahaan dikarenakan beberapa faktor seperti kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* karyawan yang terganggu, sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja karyawan. Pada kenyataannya, kinerja karyawan yang telah dinilai berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan sebelumnya menunjukkan apabila dalam 3 tahun terakhir, kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan, yang mana pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan adanya permasalahan tersebut, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang?

4. Apakah terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang?
5. Apakah terdapat pengaruh positif *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian perlu ditetapkan agar peneliti tidak kesulitan dalam menentukan arah penelitian dan bisa mendapatkan hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan rumusan masalah yang ada di atas, dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai:

1. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber pengetahuan dan wawasan tambahan mengenai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan, khususnya yang dipengaruhi oleh kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*).

2. Bagi Peneliti

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang sumber daya manusia perusahaan, serta teori-teori yang digunakan dan hasil dari penelitian ini dapat menjadi bekal bagi peneliti untuk nantinya diterapkan dalam lingkungan kerja.

3. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, pertimbangan, dan salah satu sumber informasi tambahan bagi pihak PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang untuk meningkatkan potensi sumber daya manusianya agar dapat terus berkontribusi dengan maksimal kepada perusahaan demi keberlangsungan hidup perusahaan.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ide atau pemikiran untuk penelitian sejenis yang akan dilakukan di masa depan serta dapat menjadi sumber informasi bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan penjelasan proses bagaimana menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang (Gibson et al, 1994). Teori ini diarahkan untuk mengembangkan penjelasan dari cara-cara kita menilai orang secara berlainan, tergantung makna apa yang kita hubungkan (atribusikan) ke suatu perilaku tertentu (Kelley et al., 1990). Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal, yang nantinya akan terlihat pengaruhnya terhadap perilaku individu (Gibson et al, 1994).

Penyebab perilaku tersebut dalam persepsi sosial dikenal dengan *dispositional attributions* dan *situational attributions* atau penyebab internal dan eksternal (Kelley et al., 1990). *Dispositional attributions* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individual, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi, persepsi diri, kemampuan, motivasi. *Situational attributions* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, dan pandangan masyarakat.

Penentuan atribusi penyebab apakah individual atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor (Kelley et al., 1990):

1. Konsensus (*consensus*) yaitu perilaku yang ditunjukkan jika semua orang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama.
2. Kekhususan (*distinctiveness*) adalah perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan.

3. Konsistensi (*consistency*) adalah perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan berpengaruh kuat terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya menentukan bagaimana cara supervisor memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja mengutamakan keberadaan “sejumlah atribut” yang secara alami berlaku secara internal dalam organisasi, mempengaruhi sikap karyawan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya dan komitmen terhadap organisasi. *Turnover intentions* sebagai akibat dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional, ditentukan oleh penyebab dari diri seseorang (atribusi internal) dan penyebab luar (atribusi eksternal). Atribusi internal antara lain adalah persepsi individu terhadap *locus of control*, sedangkan atribusi eksternal antara lain konstruksi sosial yang memandang peran yang diterima seseorang berdasarkan jenis kelamin, sebagai akibat perspektif yang terbentuk dalam sosial.

1.5.2 Kompensasi

1.5.2.1 Pengertian Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tentunya membutuhkan timbal balik yang sepadan dan adil, misalnya dalam bentuk kompensasi. Sistem kompensasi yang baik dapat berpengaruh besar pada semangat, motivasi, dan kinerja karyawan. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai sesuatu yang dijadikan pengganti atas kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2009). Kemudian, didefinisikan pula kompensasi sebagai sebuah

imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan, yang dapat dirasakan dalam bentuk materiil maupun non materiil serta diberikan dalam porsi layak dan adil kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap upaya perusahaan mencapai tujuannya (Marwansyah, 2016). Sedangkan menurut penelitian lain, kompensasi merupakan pendapatan yang diberikan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang karyawan terima sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Struktur kompensasi organisasi mempengaruhi kinerja strategis (Hasibuan, 2007). Kompensasi mencakup segala bentuk pembayaran yang diterima karyawan atas pekerjaannya dan merupakan cerminan dari upaya organisasi untuk menjaga sumber daya manusianya dalam kondisi baik.

1.5.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi yaitu (Sutrisno, 2010):

1. Membangun ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi dapat menjalin ikatan kerja sama formal antara atasan dengan bawahan. Karyawan harus menyelesaikan tugasnya dengan baik, sedangkan atasan harus membayar kompensasi.

2. Meningkatkan kepuasan kerja

Dengan pemberian kompensasi, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi maupun hariannya. Hal tersebut akan memberikan karyawan kepuasan kerja.

3. Menciptakan stabilitas karyawan

Adanya program kompensasi yang didasarkan pada prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka akan membuat tingkat *turnover* karyawan menjadi relatif kecil sehingga dapat menciptakan stabilitas karyawan.

4. Menghindari pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik dan adil memiliki kemungkinan karyawan dapat menghindari pengaruh serikat buruh sehingga dapat berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.

1.5.2.3 Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah (Sutrisno, 2010):

1. Sistem waktu

Kompensasi diberikan sesuai dengan standar waktu dalam sistem waktu. Kemudahan dalam mengatur gaji dan besarnya kompensasi yang harus dibayar adalah dua manfaat dari sistem waktu. Kelemahan sistem waktu adalah bahwa individu yang mengendur tetap dibayar dengan jumlah yang telah disepakati.

2. Sistem hasil

Besaran upah didasarkan pada berapa banyak unit, seperti potongan, meter, atau lainnya, yang dihasilkan oleh pekerja. Jumlah kompensasi yang harus dibayar dalam sistem hasil ditentukan oleh volume pekerjaan yang diselesaikan, bukan oleh jumlah waktu yang dihabiskan.

3. Sistem Borongan

Sistem kompensasi di mana jumlah dan lamanya usaha diperhitungkan. Dalam sistem kompensasi borongan, besaran kompensasi untuk karyawan tetap tergantung pada seberapa akurat perhitungan yang dibuat. Pembayaran, metode pembayaran, dan masalah kontrol pembayaran adalah masalah upah yang umum. Jumlah atau besarnya gaji suatu kelompok jabatan dipertimbangkan melalui tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan.

1.5.2.4 Indikator Kompensasi

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi yang dikemukakan yaitu (Rivai, 2009):

1. Gaji

Yaitu kompensasi berupa uang yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan waktu, tenaga, dan gagasannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaji juga dapat digambarkan sebagai pembayaran yang diterima seseorang sebagai bagian dari keanggotaannya mereka dengan suatu organisasi.

2. Upah

Membayar karyawan secara langsung berdasarkan jumlah jam kerja, jumlah barang yang diproduksi, atau jumlah layanan yang diberikan dikenal sebagai pembayaran upah. Tidak seperti gaji yang cenderung relatif tetap jumlahnya, besarnya upah bervariasi sesuai dengan *output* yang dihasilkan karyawan.

3. Insentif

Karyawan menerima insentif ketika kinerja mereka memenuhi atau melampaui target yang telah ditentukan. Insentif, sering dikenal sebagai pembayaran untuk kinerja, adalah jenis lain dari kompensasi langsung di luar upah dan gaji, yang merupakan kompensasi berdasarkan kinerja karyawan (*pay for performance plan*).

4. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Tunjangan tambahan atau *fringe benefit* adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada semua karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Misalnya, dalam bentuk fasilitas seperti uang pensiun, asuransi, dan tunjangan lainnya.

1.5.3 *Work Life Balance*

1.5.3.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance adalah sejauh mana seseorang merasa puas untuk memenuhi semua peran dan tanggung jawabnya baik di dalam maupun di luar tempat kerja (McDonald dan Bradley, 2005). *Work-life balance* juga dapat dikatakan sebagai kapasitas seorang individu dalam mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan kebutuhan pribadi atau keluarganya (Schermerhorn, 2005). Sebuah gagasan yang dikenal sebagai "keseimbangan kehidupan kerja" mengacu pada penetapan prioritas yang tepat antara "pekerjaan" (yang mencakup karier dan ambisi) pada satu sisi dan "kehidupan", yang mencakup waktu luang, keluarga, pertumbuhan spiritual, dan kebahagiaan di sisi lainnya (Singh dan Khan, 2011).

Kemudian, dijelaskan bahwa *work life balance* merupakan sebuah upaya yang dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan pola kerja karyawan agar dapat menjalankan peran atau tanggung jawab mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di kantor sekaligus urusan mereka di rumah agar bisa berjalan seimbang (Mendis, 2017).

Dalam kehidupan sehari-harinya, seorang karyawan tentunya tidak hanya melaksanakan peran atau menghadapi masalah dalam lingkungan pekerjaan saja, melainkan juga di lingkungan luar pekerjaannya. Biasanya, semakin tinggi karir yang diemban oleh seorang karyawan, maka akan semakin sulit pula untuk karyawan tersebut menikmati hidup. Hal tersebut disebabkan karena waktu untuk diri sendiri maupun untuk keluarga menjadi berkurang bahkan terkuras. Selain itu, emosi karyawan akan menjadi tidak terkontrol dan bisa berpengaruh pula pada menurunnya kesehatan. Oleh sebab itu, perusahaan diharapkan dapat menerapkan *work life balance* agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

1.5.3.2 Indikator Work Life Balance

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *work life balance* yaitu McDonald dan Bradley (2005):

1. Keseimbangan waktu atau *time balance*

Keseimbangan waktu merupakan jumlah waktu yang dapat dialokasikan oleh individu, baik untuk segala aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun untuk hal-hal di luar itu; misalnya seperti kehidupan pribadi, waktu untuk keluarga, ataupun tempat bersosialisasi lain. Bila

seorang individu dapat mencapai keseimbangan waktu, hal tersebut menunjukkan bahwa adanya tuntutan dari keluarga tidak mengurangi waktu profesionalnya sebagai seorang karyawan, begitupun sebaliknya.

2. Keseimbangan keterlibatan atau *involvement balance*

Keseimbangan keterlibatan merupakan tingkat atau jumlah keterlibatan individu secara psikologis dan komitmennya terhadap pekerjaannya maupun hal-hal yang berada di luar pekerjaannya. Waktu yang sudah dialokasikan dengan baik saja belum tentu cukup untuk mengukur tingkat *work life balance* karyawan, oleh karena itu perlu didukung dengan intensitas keterlibatan yang berkualitas dalam kegiatan atau aktivitas apapun yang dijalani oleh karyawan. Maka dari itu, karyawan perlu terlibat langsung secara fisik maupun emosional dalam pekerjaan, kegiatan dengan keluarga, atau kegiatan sosial lain agar keseimbangan keterlibatan dapat tercapai.

3. Keseimbangan kepuasan atau *satisfaction balance*

Keseimbangan kepuasan merupakan tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan atau aktivitas pekerjaannya maupun hal-hal yang berada di luar pekerjaannya. Kepuasan ini akan muncul dengan sendirinya apabila karyawan sudah merasa cukup baik dalam mengakomodasikan kebutuhan dan mengalokasikan waktu untuk pekerjaan, keluarga, atau hal-hal pribadi lainnya. Keseimbangan kepuasan dapat dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan rekan kerja atau teman-teman, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

1.5.4 Kepuasan Kerja

1.5.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menunjukkan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan (Handoko, 2012). Kepuasan kerja merupakan hasil dari respon emosional karyawan, baik positif maupun negatif terhadap situasi atau kondisi kerja yang ditentukan melalui seberapa baik hasil yang dapat dicapai karyawan, apakah hasil itu memenuhi atau melampaui harapannya (Luthans, 2006). Puas atau tidak puasnyanya karyawan dalam perusahaan dapat dilihat dari bagaimana respon yang diberikan oleh karyawan tersebut. Didefinisikan pula kepuasan kerja sebagai sikap yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka emban, dimana hal yang dirasakan adalah seberapa besar ganjaran yang diterima dibandingkan dengan seberapa besar yang harusnya ia terima (Robbins & Judge, 2015).

Karena karyawan merupakan faktor yang paling esensial dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan perusahaan, kepuasan kerja sangat menentukan kinerja perusahaan. Tergantung pada karakteristik mereka sendiri, setiap karyawan pastinya memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda satu sama lain; beberapa memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan rendah. Hal ini memiliki dampak yang bervariasi pada seberapa baik kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan masalah kepuasan kerja karyawan karena pekerja yang puas akan lebih produktif, dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, dan juga lebih mungkin untuk memberikan

dorongan kepada karyawan lain untuk berprestasi. Pendapat karyawan tentang pekerjaan mereka tergantung pada rekan kerja, aturan dan regulasi, manajer/*supervisor*, tunjangan tambahan yang mereka terima, dan faktor lainnya, dimana persepsi ini dapat memengaruhi kepuasan kerja (e. a Gibson, 2012).

1.5.4.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini memberikan tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda kepada setiap karyawan, tergantung pada karakteristik dan kepribadian mereka masing-masing. Faktor-faktor tersebut di antaranya (Sutrisno, 2010):

1. Faktor psikologis

Faktor ini berkaitan dengan kejiwaan karyawan, yang mencakup ketentraman dalam bekerja, minat dan keterampilan yang dimiliki, serta sikap mereka terhadap pekerjaannya.

2. Faktor sosial

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana interaksi dan hubungan sosial yang dijalin karyawan dengan karyawan lainnya maupun dengan atasan mereka.

3. Faktor fisik

Faktor ini berkaitan dengan keadaan fisik karyawan, yang mencakup usia, kondisi kesehatan, pengelolaan waktu dan waktu istirahat, jenis pekerjaan, keadaan ruangan, suhu, pertukaran/sirkulasi udara, perlengkapan kerja, penerangan, dsb.

4. Faktor keuangan

Faktor ini berkaitan dengan jaminan kesejahteraan karyawan, yang mencakup besaran dan sistem gaji atau pengupahan, jaminan sosial, jaminan hari tua, berbagai jenis tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan, dsb.

1.5.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan di tempat kerja (Pio dan Tampi, 2018). Sikap yang berhubungan dengan emosi adalah salah satu karakteristik dari kepuasan kerja, dimana dengan demikian hal ini berkaitan dengan motivasi. Indikator berikut digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2015):

1) Pekerjaan itu sendiri

Bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan minat, latar belakang Pendidikan, dan kemampuan karyawan sendiri, maka kepuasan kerja akan tercapai.

2) Gaji

Apabila gaji atau upah yang didapatkan sesuai dengan beban kerja serta seimbang antara posisi satu karyawan dengan karyawan lain dalam perusahaan, maka akan memicu kepuasan kerja.

3) Kesempatan promosi

Kepuasan kerja juga bisa didapatkan dari adanya kesempatan terbuka untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

4) Rekan kerja

Karyawan akan lebih merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya apabila mereka mampu memberikan dorongan sosial dan juga bantuan teknis.

5) Pengawasan dari penyelia

Kepuasan kerja juga dapat dipicu apabila karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan motivasi kerja dan bantuan teknis.

1.5.5 Kinerja Karyawan

1.5.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seorang karyawan dalam pekerjaan mereka saat mereka dapat memenuhi kriteria suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2015). Selain itu, didefinisikan pula bahwa kinerja adalah tugas yang dapat diselesaikan oleh satu orang atau kelompok orang dalam organisasi, yang dikerjakan sesuai tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Arifin & et. al., 2018). Kinerja organisasi akan meningkat jika karyawan memiliki kinerja yang baik. Kinerja juga dilihat sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Kinerja adalah jenis program kepemimpinan organisasi yang dirancang untuk mengarahkan dan mengelola prestasi karyawan.

Kinerja merupakan hasil akhir dari upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi termasuk kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya (e. a Gibson, 2012). Kinerja karyawan dilihat sebagai prestasi kerja

yang membandingkan hasil kerja dengan kriteria yang ditentukan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam hal gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan penting untuk memastikan kinerja karyawan sudah sebaik mungkin.

1.5.5.2 Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif (Robbins & Judge, 2015). Indikator yang digunakan adalah:

1. Kualitas hasil pekerjaan

Dilihat berdasarkan persepsi karyawan mengenai kualitas pekerjaan yang ia hasilkan, serta kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan.

2. Kuantitas hasil pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan karyawan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus mengenai tugas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu

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

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, waktu, uang, teknologi) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil output.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerja dan menyelesaikan tugasnya tanpa melalui pengawasan atasan atau bantuan rekan kerja.

1.5.6 Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Pengarang	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian SDM & Umum PT. KAI Daerah Operasi 1 Jakarta/Rahayu, Gappuraning & Eigis Yani Pramularso	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja	Berpengaruh positif
2.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah)/ Satriansyah, Hamna	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	Berpengaruh positif
3.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Bank Rakyat Indonesia Syariah Sidoarjo/Wulandari, Feni & Hendry Cahyono	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Berpengaruh positif
4.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)/Herlambang, Hascaya Ciptaning & Rochiyati Murniningsih	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Berpengaruh positif
5.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)/Herlambang, Hascaya Ciptaning & Rochiyati Murniningsih	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh positif

1.5.7 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.5.7.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Seorang karyawan yang telah menyumbangkan waktu, tenaga, dan idenya untuk kemajuan perusahaan diberikan kompensasi sebagai sebuah bentuk penghargaan atau balas jasa oleh perusahaan. Karyawan akan merasa puas jika nilai kompensasi yang diterima sesuai dengan harapan mereka karena harapan mereka terhadap besaran kompensasi telah tercapai. Karyawan juga akan mendapatkan kepuasan kerja jika mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan saat bekerja untuk perusahaan diberi kompensasi atau penghargaan yang sesuai. Menurut temuan penelitian, didapatkan hasil bahwa kompensasi dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, di mana pendapat ini sesuai seperti Teori Dua Faktor Frederick Herzberg yang menjelaskan bagaimana kompensasi dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Muhammad Adi Nugroho, 2015).

1.5.7.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Menjaga keseimbangan kehidupan kerja menjabarkan fungsi dari kepuasan kerja dan juga kepuasan akan harapan keluarga, dimana oleh sebab itu, hal tersebut adalah tuntutan yang dimiliki setiap individu (Clark, 2000). Dengan demikian, konflik-konflik yang diakibatkan oleh tuntutan-tuntutan tersebut dapat dikurangi. Menurut penelitian lain, *work life balance* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (Rondonuwu, 2018). Inisiatif *work life balance* mendorong karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan tanggung jawab lainnya, seperti yang berkaitan

dengan keluarga, pendidikan, hobi, perjalanan, seni, dan komitmen lainnya, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Frame dan Hartog dalam Moedy (2013). Hal ini menunjukkan bagaimana *work life balance* yang kuat dapat mendorong karyawan untuk terlibat dalam aktivitas yang memuaskan, sekaligus menjelaskan bagaimana *work life balance* dan kepuasan kerja saling berkaitan. Ketika sebuah perusahaan mendorong pengembangan *work life balance*, kebahagiaan kerja dapat benar-benar terwujud.

1.5.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat memotivasi seorang individu untuk melakukan pekerjaannya dengan cara terbaik dari kemampuan yang ia miliki (Chukwuma dan Obiefuna, 2014). Sebagai ukuran baik atau tidaknya kinerja karyawan, dapat didasarkan pada kepuasan kerja karyawan menggunakan indikator meningkatnya produktivitas dan kinerja, turunnya ketidakhadiran dan pergantian karyawan (*turnover*), dan tumbuhnya lingkungan kerja yang bahagia. Kepuasan kerja dan kinerja yang baik dapat membantu perusahaan mempertahankan karyawan (Mathis dan Jackson, 2008). Kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk komitmen, loyalitas, dan disiplin disamping tuntutan karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan output dan kinerja di tempat kerja, menurunkan *turnover* dan ketidakhadiran, serta menumbuhkan sikap yang kondusif untuk kinerja karyawan (Corners, 2000).

1.5.7.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Karyawan dikatakan telah mendapatkan kepuasan kerja ketika jumlah atau nilai kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, karena harapan karyawan tersebut terhadap jumlah kompensasi tercapai (Marwansyah, 2016). Jika ada kepuasan kerja, maka akan terlihat pada bagaimana karyawan memberikan kinerjanya kepada perusahaan. Kompensasi dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan terlebih dahulu memengaruhi kepuasan kerja (Hasibuan, 2007). Maka dari itu, sistem pemberian kompensasi yang benar akan mendorong munculnya kepuasan kerja, yang kemudian nantinya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Gaji memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Prasetyo, 2014). Gaji memiliki dampak signifikan pada bagaimana dan mengapa orang bekerja untuk suatu organisasi (Mathis dan Jackson, 2008).

1.5.7.5 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyesuaikan jadwal kerja karyawan agar dapat menyeimbangkan pekerjaannya di rumah dengan pekerjaan di kantor (Mendis, 2017). Penerapan *work life balance* yang kondusif, baik, dan sehat dapat memengaruhi peningkatan variabel kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa *work life balance* secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat sekaligus meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu,

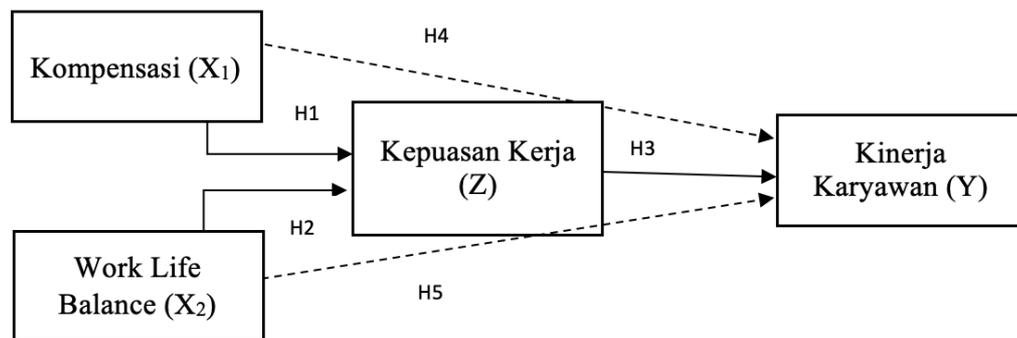
dapat dikatakan bahwa karyawan yang mencapai *work life balance* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Terdapat hubungan positif antara *work life balance* dengan kepuasan kerja (Kanwar, 2009). Terdapat hubungan yang cukup besar antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan (Soomro, 2017). *Work life balance* secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Sayekti, 2019).

1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara terhadap adanya rumusan masalah (Sugiyono, 2014). Untuk melanjutkan analisis permasalahan yang telah ditentukan dan dikemukakan, perlu terlebih dahulu merumuskan hipotesis untuk kemudian diuji kebenarannya berdasarkan fakta-fakta dan data aktual di lapangan. Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. H1: Diduga kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. H2: Diduga *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. H4: Diduga *kompensasi* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
5. H5: Diduga *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat disebutkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi (X_1), *work life balance* (X_2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut:



1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep adalah suatu pemberian penjelasan mengenai batasan pengertian dari hal-hal yang diamati atau variabel-variabel yang digunakan untuk pedoman penelitian. Penentuan definisi konsep dapat memudahkan dalam memahami dan menafsirkan teori yang digunakan serta memudahkan dalam melakukan operasi di lapangan. Berikut adalah definisi konsep dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

a. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atau pengganti dari kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan (Rivai, 2009).

b. *Work Life Balance*

Work life balance atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan sejauh mana individu mendapatkan kepuasan dalam menjalankan berbagai peran

dalam kehidupannya, baik di dalam lingkungan pekerjaan maupun di luar lingkungan pekerjaan (McDonald dan Bradley, 2005).

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap umum yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat berdasarkan adanya kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang terjadi pada pekerjaan yang ia lakukan (Robbins & Judge, 2015).

d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan, yang dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh karyawan ketika menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Robbins & Judge, 2015).

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu penentuan kontrak yang akan dipelajari atau diamati sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Sugiyono, 2014). Definisi operasional menunjukkan bagaimana suatu variabel dapat diukur. Berikut adalah pendefinisian secara operasional variabel-variabel dari penelitian ini:

a. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sebagai balas jasa atau pengganti dari kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Berikut indikator yang dapat digunakan (Rivai, 2009):

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Bonus/Insentif
- 4) Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

b. *Work Life Balance*

Work life balance atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan sejauh mana karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang mendapatkan kepuasan dalam menjalankan berbagai peran dalam kehidupannya, baik di dalam lingkungan pekerjaan maupun di luar lingkungan pekerjaan Berikut indikator yang dapat digunakan (McDonald dan Bradley, 2005):

- 1) Keseimbangan Waktu atau *Time Balance*
- 2) Keseimbangan Keterlibatan atau *Involvement Balance*
- 3) Keseimbangan Kepuasan atau *Satisfaction Balance*

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan sikap umum karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari adanya kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang terjadi pada pekerjaannya. Berikut indikator yang dapat digunakan (Robbins dan Judge, 2015):

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Rekan kerja
- 3) Kesempatan promosi
- 4) Pengawasan dari penyelia

d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan, yang dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh karyawan PT. KAI (Peresro) Daop 4 Semarang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berikut indikator yang dapat digunakan (Robbins dan Judge, 2015):

- 1) Kualitas hasil pekerjaan
- 2) Kuantitas hasil pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

Tabel 1.3 Matriks Konsep

No.	Konsep	Variabel	Indikator	Item
1.	Rivai (2009) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.	Kompensasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji (Rivai, 2009) 2. Upah (Rivai, 2009) 3. Insentif (Rivai, 2009) 4. Kompensasi Tidak Langsung (<i>Fringe Benefit</i>) (Rivai, 2009) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kompensasi dalam bentuk gaji 2. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kompensasi dalam bentuk upah 3. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kompensasi dalam bentuk insentif 4. PT. KAI (Persero) Daop

No.	Konsep	Variabel	Indikator	Item
				4 Semarang dalam bentuk kompensasi tidak langsung (<i>fringe benefit</i>)
2.	McDonald dan Bradley (2005) dalam Pangemanan et al (2017:2) mendefinisikan keseimbangan kerja atau work life balance adalah sejauh mana seorang individu merasa puas dalam menjalankan segala peran dalam kehidupannya, baik di dalam pekerjaannya maupun di luar pekerjaannya.	<i>Work Life Balance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Time balance</i> (McDonald dan Bradley, 2005) 2. <i>Involvement balance</i> (McDonald dan Bradley, 2005) 3. <i>Satisfaction balance</i> (McDonald dan Bradley, 2005) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang dapat mengatur pemberian keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan para karyawannya
3.	Menurut Robbins (2015), kepuasan kerja adalah sebuah sikap umum yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya, terlihat dari adanya kesesuaian antara harapan karyawan tersebut dengan kenyataan yang terjadi pada pekerjaannya.	Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri (Robbins & Judge, 2015) 2. Kesempatan promosi (Robbins & Judge, 2015) 3. Rekan kerja (Robbins & Judge, 2015) 4. Pengawasan dari penyelia (Robbins & Judge, 2015) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kepuasan kerja melalui pekerjaan 2. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kepuasan kerja melalui gaji 3. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kepuasan kerja melalui kesempatan promosi 4. PT. KAI (Persero) Daop

No.	Konsep	Variabel	Indikator	Item
				<p>4 Semarang memberikan kepuasan kerja melalui rekan kerja</p> <p>5. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memberikan kepuasan kerja melalui pengawasan dari penyelia</p>
4.	Menurut Robbins (2015), kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan (Robbins & Judge, 2015) 2. Kuantitas hasil pekerjaan (Robbins & Judge, 2015) 3. Ketepatan waktu (Robbins & Judge, 2015) 4. Efektivitas karyawan (Robbins & Judge, 2015) 5. Kemandirian (Robbins & Judge, 2015) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang menilai kinerja karyawannya melalui kualitas pekerjaan mereka 2. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang menilai kinerja karyawannya melalui kuantitas hasil pekerjaan 3. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang menilai kinerja karyawannya melalui ketepatan waktu 4. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang menilai kinerja karyawannya melalui efektivitas karyawan 5. PT. KAI (Persero) Daop IV Semarang

No.	Konsep	Variabel	Indikator	Item
				menilai kinerja karyawannya melalui kemandirian karyawan.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori atau *explanatory research*, dikarenakan penelitian ini dilatarbelakangi oleh tujuan awal penelitian untuk menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel penelitian, dimana kompensasi sebagai variabel X1, *work life balance* sebagai variabel X2, kepuasan kerja sebagai variabel Z, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang sudah ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2014). Populasi dari penelitian berikut ini adalah bagian karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang yang berjumlah 148 orang.

1.9.2.2 Sampel

Sampel merupakan wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2006). Kesimpulan yang didapat melalui apa yang dipelajari dari sampel dapat diberlakukan untuk populasi. Dengan begitu, sampel yang diambil dari populasi haruslah representatif.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus *Isaac* dan *Michael* (Sugiyono, 2017).

Tabel 1.4 Tabel Penentuan Jumlah Sampel isaac dan Michael untuk Tingkat Kesalahan 1%, 5%, dan 10%

N	S		
	1%	5%	10%
10	10	10	10
15	15	14	14
20	19	19	19
25	24	24	23
30	29	28	27
...
130	109	97	88
140	116	103	92
150	122	108	97
...
1000000	663	386	271
∞	664	386	271

Sumber: Tabel Isaac dan Michael

Kemudian untuk lebih rincinya, pengambilan sampel dilakukan menggunakan rumus *Isaac* dan *Michael* sebagai berikut:

$$s = \frac{\lambda^2 . N . P . Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 . P . Q}$$

Keterangan:

s : jumlah sampel

λ^2 : Chi kuadrat yang harganya tergantung derajat kebebasan dan tingkat kesalahan. Untuk derajat kebebasan 1 dan kesalahan 5% harga Chi Kuadrat = 3,814 (Tabel Chi Kuadrat)

N : Jumlah populasi

P : Peluang benar (0,5)

Q : Peluang salah (0,5)

d : perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi, dimana perbedaan bisa 0,01; 0,05; dan 0,1.

Langkah pertama untuk menggunakan rumus Isaac dan Michael ini adalah dengan menentukan batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) yang dinyatakan dalam persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, maka akan semakin akurat sampel yang menggambarkan populasi. Misalnya, dilakukan penelitian dengan batas toleransi kesalahan 5% (0,05), berarti memiliki tingkat akurasi sebesar 95%.

Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 148 karyawan yang berada di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang, dengan penentuan batas toleransi kesalahan sebesar 5% serta nilai $d = 0,05$. Oleh karena itu, ditentukan jumlah sampel penelitian sebagai berikut:

$$s = \frac{3,814 \times 148 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05 \times 0,5) \times (148-1) + 3,418 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$= \frac{142,117}{1,32775}$$

$$= 107,963 = 108 \text{ (pembulatan)}$$

Berdasarkan perhitungan rumus di atas, maka dapat ditentukan jumlah sampel dalam pengumpulan data primer yaitu dilakukan terhadap 108 sampel karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *non probability sampling*, lebih spesifiknya yaitu *convenience sampling*. *Non probability sampling* sendiri merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan peluang yang sama terhadap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, serta

hasil penelitian tidak untuk melakukan generalisasi. Sedangkan *convenience sampling* adalah teknik yang digunakan dengan memilih sampel secara bebas sesuai kehendak peneliti. Sampel yang digunakan merupakan anggota dari populasi yang mudah diperoleh dan mampu menyediakan informasi yang dibutuhkan. Dengan demikian, siapa saja yang dapat memberikan informasi dapat digunakan sebagai sampel, apabila orang tersebut dapat memberikan informasi-informasi yang cocok sebagai sumber data (Sekaran, 2006).

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif, yaitu jenis data yang dapat dihitung dan diukur secara langsung, berupa penjelasan atau informasi yang dinyatakan dalam bentuk angka. Data kuantitatif didapatkan dalam bentuk angka hasil pengolahan kuesioner dan pengumpulan data pendahuluan yang diperoleh peneliti dari PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

1.9.4.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua macam sumber data, yaitu:

a. Data Primer

Yaitu data yang didapatkan peneliti dengan cara mengumpulkan langsung informasi dari objek penelitian, berupa data yang diberikan langsung dari pihak PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang melalui proses wawancara pendahuluan dan penyebaran kuesioner.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui perantara yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, internet, website perusahaan, dan dokumen perusahaan.

1.9.5 Skala Pengukuran

Pertanyaan kuesioner diberi skor dengan mengacu pada Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi masyarakat terhadap isu-isu sosial yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2014). Setiap responden hanya dapat memilih salah satu kemungkinan jawaban dalam kuesioner tertutup yang peneliti bagikan. Karena tanggapan responden masih bersifat kualitatif, model Skala Likert harus digunakan secara kuantitatif untuk mengukurnya. Semakin tinggi skornya, semakin baik sikap responden terhadap objek yang diteliti.

Tabel 1.5 Item dan Skor Kuesioner Menggunakan Model Skala Likert

Item	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2014

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan memberikan daftar yang berisi sejumlah pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan tanggapan atas pertanyaan, dimana dalam penelitian ini pertanyaan ditujukan kepada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

b. Wawancara pendahuluan

Teknik ini dilakukan dengan cara mengajukan secara langsung pertanyaan kepada karyawan perusahaan untuk memperkuat latar belakang dilaksanakannya penelitian di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

c. Studi kepustakaan

Teknik ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi melalui beberapa teori dan jurnal yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

1.9.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah data yang diperlukan berhasil didapat dan dikumpulkan, selanjutnya data tersebut diolah kemudian dianalisis. Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Editing*

Yaitu proses pemeriksaan kelengkapan dan kejelasan data yang dilakukan setelah data terkumpul. Proses ini dilakukan untuk mengetahui kelengkapan pengisian jawaban oleh responden.

2. *Coding*

Yaitu proses memberikan data yang termasuk dalam kategori yang sama dengan kode tertentu sehingga dapat dikategorikan sesuai dengan kategori yang telah ditetapkan. Langkah ini terlebih dahulu mengklasifikasikan data dengan mengidentifikasinya, kemudian memberikan simbol numerik untuk setiap respons responden sesuai dengan variabel yang diteliti.

3. *Scoring*

Yaitu proses memberikan nilai, yang dapat berupa angka atau skor pada jawaban-jawaban kuesioner untuk memperoleh data dalam pengujian hipotesis. Penentuan skor pada penelitian ini didasarkan pada Skala Likert.

4. *Tabulating*

Yaitu proses pengkategorian data pada jawaban-jawaban ke dalam kategori dengan teliti dan teratur, diikuti dengan perhitungan dan penjumlahan kemudian menghasilkan tabel yang menunjukkan korelasi antar variabel.

1.9.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur fenomena yang telah diamati; dimana fenomena ini dikenal sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2014). Kuesioner adalah alat pengumpulan data utama dalam penelitian ini. Teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan menjadi dasar untuk pembuatan pertanyaan kuesioner, kemudian diubah menjadi indikator dan dinilai skornya menggunakan skala Likert.

1.9.9 Teknik Analisis

Setelah data dikumpulkan, selanjutnya data dianalisis dan diolah agar dapat memberikan manfaat dalam dasar peneliti mengambil keputusan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis kuantitatif, yaitu metode analisis data secara numerik atau angka yang dapat diukur atau dihitung dengan model perhitungan statistik. Perhitungan statistik ini dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis penelitian.

Teknik analisis ini dilakukan untuk memperkirakan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan satu atau beberapa kejadian lainnya dengan

menggunakan alat analisis statistik. Analisis kuantitatif menggunakan pendekatan data kuantitatif dengan menghitung angka-angka yang tersajikan dalam bentuk tabel menggunakan alat uji statistik (SPSS).

1.9.9.1 Uji Validitas

Validitas merupakan sebuah metrik yang menggambarkan derajat akurasi suatu instrumen dalam mengumpulkan data penelitian (Arikunto, 2006). Jika instrumen dapat secara akurat mengukur apa yang diinginkan, instrumen dapat dianggap sah atau valid. Uji validitas mengevaluasi kesahan atau keakuratan suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Apabila pertanyaan-pertanyaan dalam suatu kuesioner dapat mengungkapkan informasi yang akan diukur oleh kuesioner tersebut dan nilai korelasi (r -hitung) $>$ r -tabel, maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Rumus untuk menentukan uji validitas dengan *product moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y

$\sum xy$ = jumlah perkalian antara variabel x dan variabel y

$\sum x^2$ = jumlah dari kuadrat nilai x

$\sum y^2$ = jumlah dari kuadrat nilai y

$(\sum x)^2$ = jumlah nilai x kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$ = jumlah nilai y kemudian dikuadratkan

1.9.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menentukan apakah instrumen penelitian dapat diandalkan sebagai alat pengumpul data dan menyediakan data lapangan yang akurat (Sugiharto & Sitinjak, 2006). Jika tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan yang diberikan konstan atau stabil dari waktu ke waktu, kuesioner dapat disebut reliabel. Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan rumus Alpha Cronbach karena instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala yang berkisar antara 1 sampai 5, bukan 1 sampai 0.

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} = reliabilitas yang dicari
- n = jumlah item pertanyaan yang diuji
- $\sum \sigma_t^2$ = jumlah varians skor tiap-tiap item
- σ^2 = varians total

Suatu variabel atau konstruk dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

1.9.9.3 Uji Koefisien Korelasi

Nilai r hasil analisis korelasi dapat digunakan untuk menentukan uji koefisien korelasi, yang mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel. Interpretasi nilai koefisien korelasi diberikan dengan menggunakan pedoman. Pedoman diberikan untuk menghitung tingkat keeratan/koefisien korelasi antara variabel-variabel tersebut, yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2014):

Tabel 1.6 Pedoman dalam Menentukan Keeratan Antar Variabel

Interpretasi	Interval Nilai R
Sangat Rendah	0,00 – 0,199
Rendah	0,20 – 0,399
Cukup Kuat	0,40 – 0,599
Kuat	0,60 – 0,799
Sangat Kuat	0,80 – 1,000

Sumber: Sugiyono, 2014

1.9.9.4 Uji Koefisien Determinasi (r)

Untuk menghitung persentase perubahan variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independen, dilakukan dengan memasukkan koefisien determinasi. Setelah selesainya perhitungan regresi dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka koefisien determinasi dapat dihitung.

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = koefisien determinasi

r = koefisien korelasi

1.9.9.5 Uji Regresi Linier Sederhana

Uji regresi linier sederhana digunakan ketika ada hubungan kausal atau fungsional antara dua variabel, khususnya ketika ada variabel independen dan variabel dependen. Hasil analisis ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah perubahan kondisi variabel dependen dapat menyebabkan variabel independent naik atau turun (Sugiyono, 2014). Regresi linier sederhana memiliki persamaan umum sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = konstanta atau nilai Y bila $X = 0$

b = arah atau koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka terjadi kenaikan, bila b (-) maka terjadi penurunan.

1.9.9.6 Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda merupakan uji regresi untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. Secara bersamaan, regresi linier berganda dilakukan uji asumsi klasik agar dapat dikatakan sebagai model yang baik. Berikut adalah rumus yang digunakan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = regresi linear berganda

a = konstanta (harga y bila $x = 0$)

b = korelasi regresi (peningkatan atau penurunan) variabel independen terhadap variabel dependen

X = subjek variabel independen dengan nilai tertentu

1.9.9.7 Uji Signifikansi

a. Uji T

Uji T dilakukan dengan cara membandingkan angka t-hitung dengan t-tabel atau bisa juga dengan cara melihat kolom signifikansi pada masing-masing angka t-hitung. Pengujian dengan uji t dilakukan secara individual dan bertujuan untuk

mengetahui apakah variabel independen (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak berarti terhadap variabel dependen (Y). Perhitungan Uji t dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2014).

$$t_{hitung} = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = nilai t hitung atau uji t

r = koefisiensi korelasi sebagai nilai perbandingan

n = jumlah sampel responden

Kemudian, nilai t tersebut selanjutnya akan digunakan untuk menentukan keputusan melalui beberapa Langkah, yaitu:

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

Ha = terdapat pengaruh antara variabel X terhadap Y

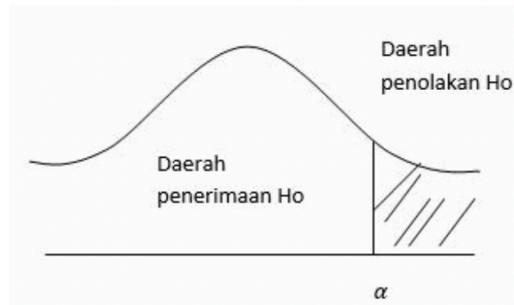
Ho = tidak terdapat pengaruh antara variabel X terhadap Y

2. Menghitung tinggi rendah atau tingkat keyakinan interval dengan signifikansi $\alpha = 0,05$.

3. Mengambil keputusan, melalui perbandingan t-tabel dan t-hitung sebagai berikut:

a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.



Gambar 1.1 Kurva Uji T (Uji 1 pihak/One tail test)

Uji t dilakukan guna menghitung besar angka t penelitian menggunakan program SPSS dengan ketentuan tarif signifikansi 0,05 serta derajat kebebasan/*degree of freedom* = $n-2$. Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis *one tail test* atau uji satu pihak.

b. Uji Sobel (Sobel Test)

Suatu variabel disebut sebagai variabel intervening jika memiliki pengaruh pada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011). Metode Uji Sobel dapat digunakan untuk menguji hipotesis intervening. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji seberapa besar kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Uji Sobel, metode yang ditemukan oleh Sobel pada tahun 1982, dapat digunakan untuk menguji hipotesis mediasi. Intensitas pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z) dinilai dengan menggunakan Uji Sobel.

Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan mengalikan jalur X \rightarrow Z (**a**) dengan jalur Z \rightarrow Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis

Sa dan **Sb**, besarnya standar error tidak langsung **Sab** dihitung dengan rumus berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut:

$$z\text{-value} = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Keterangan:

ab = koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect* **a** dan **b**.

a = koefisien *direct effect* independen (X) terhadap mediator (M)

b = koefisien *direct effect* mediator (Z) terhadap dependen (Y)

Sa = standar error dari koefisien **a**

Sb = standar error dari koefisien **b**

Jika z-value dalam harga mutlak > 1,96 atau tingkat signifikansi statistik z (p-value) < 0,05, berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (Preacher & Hayes, 2004).