

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)**

**Irna Handayani**  
**Endang Siti Astuti**  
**Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [nha.aya@gmail.com](mailto:nha.aya@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to identify and explain: the influence of factors of satisfaction (compensation, Work environment and Job characteristics) on job satisfaction, effect of job satisfaction on performance; the influence of factors of job satisfaction (compensation, work environment, job characteristics) on performance. This type of research used in this research is explanatory research with quantitative approach. The variables in this research are compensation, work environment and job characteristics as independent variables, satisfaction working as a mediator variable and employee performance as the dependent variable. This study uses data obtained from questionnaires by respondents. The data analysis method used is descriptive analysis and path analysis. The results of path analysis showed that: compensation, work environment and job characteristics influence no significant effect on job satisfaction; job satisfaction significant and positive impact on employee performance; compensation, work environment and job characteristics not significant effect on employee performance*

**Keyword** *compensation, work environment, job characteristic, job satisfaction, employee performance.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan : pengaruh dari faktor-faktor kepuasan (kompensasi, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja; pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja; pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja (kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan data yang didapatkan dari kuesioner oleh responden . Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan; kompensasi, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

**Kata kunci:** *kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

## PENDAHULUAN

Pada era sekarang persaingan perusahaan untuk bertahan dalam suatu lingkungan bisnis cukup tinggi. Untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain, maka perusahaan dituntut untuk memiliki kualitas yang baik dalam berbagai aspek yang mampu menunjang kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik akan mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kualitas yang baik akan berusaha untuk dapat membangun suatu hubungan baik dengan karyawannya sebagai bentuk ikatan emosi yang akan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut dapat diwujudkan perusahaan dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Kepuasan yang dirasakan karyawan akan dapat menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang akan mendorong karyawan untuk memiliki komitmen terhadap perusahaan, sehingga karyawan akan memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan.

Menurut Hasibuan (2011:202) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang baik akan memberikan kontribusi yang baik pula dalam meningkatkan kinerja dan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam perusahaan, menurut Herzberg dalam Ardana dkk (2013:22) menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: kompensasi, promosi, lingkungan fisik, lingkungan non fisik, dan karakteristik pekerjaan. Hasibuan (2011:118) mendefinisikan bahwa kompensasi adalah semua

pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Disisi lain lingkungan kerja yang berada disekitar karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Karakteristik pekerjaan juga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan perasaan cocok dan sesuai yang dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan meningkatkan kepuasan karyawan maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari karyawan sehingga karyawan akan terdorong untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Meningkatnya kinerja karyawan akan berdampak positif untuk meningkatkan kinerja organisasi pula dan mewujudkan tujuan perusahaan. PDAM Kota Malang memiliki misi yang salah satunya adalah untuk meningkatkan profesionalisme SDM dalam perusahaannya dan meningkatkan pelayanan bagi konsumen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan perusahaan PDAM Kota Malang perlu untuk diperhatikan. Untuk mencapai SDM perusahaan yang profesional dan berkualitas perusahaan perlu mengupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA

### Tinjauan Teori Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam perusahaan, menurut Herzberg dalam Ardana dkk(2013:22) menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: kompensasi, promosi, lingkungan fisik, lingkungan non fisik, dan karakteristik pekerjaan.

#### Kompensasi

Menurut Hasibuan (2011:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang berupa imbalan yang diterimakan kepada karyawan oleh

perusahaan atas kontribusi dan jasa serta tenaga karyawan untuk perusahaan

### **Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2002:27) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan tugas yang dibebankannya. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi perilaku dan sudut pandang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

### **Karakteristik Pekerjaan**

Menurut Linz dalam Rahman (2012) karakteristik pekerjaan merupakan sifat yang melekat pada pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu gambaran pekerjaan bagi karyawan yang mampu mempengaruhi pandangan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut akan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan terkait atas pekerjaan seperti apa yang mampu dicapai oleh karyawan tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2011:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara di dalam dan di luar pekerjaan. Faktor kompensasi mencakup faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja seperti pembayaran, upah/gaji. lingkungan kerja mencakup faktor lingkungan kerja fisik dan non fisik, kelompok kerja dan supervisi. Sedangkan faktor karakteristik pekerjaan mencakup faktor jenis pekerjaan, kondisi pekerjaan aspek intrinsik dan sosial dalam pekerjaan serta prospek pekerjaan dan kesempatan promosi Berdasarkan alasan tersebut peneliti memilih faktor kompensasi lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2007:7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapa dari

pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. kinerja dibangun dan dipengaruhi oleh bagaimana karyawan tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya dengan kemampuan, keterampilan dan motivasi yang dimilikinya . Keseimbangan yang terbentuk dari beberapa elemen tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik begitu juga sebaliknya.

### **Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara sebuah penelitian terhadap rumusan masalah dalam penelitian yang telah dinyatakan dalam entuk pernyataan penelitian (Sugiyono, 2012:64). Berdasarkan latar belakang rumusan masalah dan uraian pada penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi terhadap kepuasan erja
- H<sub>2</sub> : Terdapat Pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
- H<sub>3</sub> : Terdapat Pengaruh signifikan variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>4</sub> :Terdapat pengaruh signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh signifikan variable kompensasi terhadap kinerja karyawan
- H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
- H<sub>7</sub> : Terdapat pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis jalur.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang yang beralamat di Jl. Terusan Danau Sentani No. 100, Malang. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut bergerak dibidang penyedia kebutuhan air minum untuk masyarakat Kota Malang dan misi

perusahaan yaitu meningkatkan profesionalisme SDM .

### Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PDAM Kota Malang sebanyak 188 karyawan.

### Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *Propotional Random Sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 66 responden.

### Variabel dan Pengukurannya

Menurut Arikunto (2006:118) variabel adalah objek penelitian atau apa saja yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Pada penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang terdiri dari tiga variabel bebas, satu variabel mediator dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini dilambangkan dengan huruf X, variabel terikat dilambangkan huruf Z, sedangkan untuk variabel terikat dilambangkan dengan huruf Y. Variabel dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

- a. Variabel Bebas (*Independent*)
  - 1) Kompensasi ( $X_1$ )
  - 2) Lingkungan Kerja ( $X_2$ )
  - 3) Karakteristik Pekerjaan ( $X_3$ )
- b. Variabel Mediator  
Kepuasan Kerja Karyawan ( $Z$ )
- c. Variabel terikat (*Dependent*)  
Kinerja Karyawan ( $Y$ )

### Data Penelitian

#### Sumber Data

Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer  
Data primer merupakan data yang diperoleh langsung berdasarkan penelitian secara langsung oleh peneliti dari sumber yang diteliti (Mustafa, 2013:92). Data primer berupa opini subjek penelitian yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.
2. Data Sekunder  
Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan terdokumentasikan ,sehingga peneliti dapat menyalin data tersebut untuk kepentingan penelitian (Mustofa, 2013:2). Adapun data

sekunder misalnya data mengenai data sejarah perusahaan, truktur perusahaan, serta gambaran kepegawaian.

### Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2005 : 119) mendefinisikan instrumen penelitian sebagai alat yang digunakan peneliti untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuesioner  
Berupa daftar pernyataan atau pertanyaan tertulis dengan alternatif jawaban yang telah disiapkan dan disusun secara terstruktur berdasarkan konsep konsep yang dioperasionalkan. Hasil jawaban tersebut nantinya akan digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel penelitian.
- b. Pedoman Dokumentas  
Alat pengumpulan data dengan melakukan pencatatan dokumen-dokumen perusahaan tentang informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### Metode Analisis Data

#### Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, distribusi frekuensi masing-masing variabel serta hasil penelitian yang ditabulasikan ke dalam tabel frekuensi dan kemudian membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian itu adalah dengan pemberian angka, baik dalam jumlah maupun presentase.

#### Analisis Deskriptif

Menurut Riduwan dan kuncoro (2008:116) menjelaskan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah di set dalam angka baku atau Z-score (data yang di set dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini dipergunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (exogen) terhadap

variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (endogen).

### Pengujian Hipotesis

#### Persamaan Jalur

Persamaan struktur analisis jalur yaitu:

$$Z = ZX_1 + ZX_2 + ZX_3 + \epsilon_1$$

$$Y = YX_1 + YX_2 + YX_3 + YZ + \epsilon_2$$

Keterangan:

$X_1$  = Kompensasi

$X_2$  = Lingkungan Kerja

$X_3$  = Karakteristik Pekerjaan

Z = Kepuasan Karyawan

Y = Kinerja Karyawan

$\epsilon_1$  = Variabel residu atau variabel yang mempengaruhi  $Y_1$  tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini.

$\epsilon_2$  = Variabel residu atau variabel yang mempengaruhi  $Y_2$  tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### Hubungan Langsung

Menunjukkan terdapat hubungan langsung antara variabel bebas yaitu variabel kompensasi, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap variabel mediator yaitu kepuasan kerja dan variabel terikat yaitu variabel kinerja karyawan. Menjelaskan hubungan langsung antara variabel mediator yaitu kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### Hubungan Tidak Langsung

Menjelaskan adanya hubungan tidak langsung antara variabel terikat yaitu variabel kompensasi, lingkungan pekerjaan dan karakteristik pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediator.

#### Ketepatan Model

Ketepatan model dapat diketahui dengan mengukur koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari kedua persamaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Jalur

Adapun hasil perhitungan analisis jalur dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Jalur**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta	t <sub>hitung</sub>	Proba bilitas	Keterangan
Kompensasi	Kepuasan Kerja	0,125	0,640	0,525	Tidak Signifikan
Lingkungan Pekerjaan	Kepuasan Kerja	0,065	0,306	0,761	Tidak Signifikan
Karakteristik Pekerjaan	Kepuasan Kerja	0,174	0,960	0,341	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	0,620	5,942	0,000	Signifikan
Kompensasi	Kinerja karyawan	0,039	0,241	0,810	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja	Kinerja karyawan	-0,175	-0,998	0,322	Tidak Signifikan
Karakteristik Pekerjaan	Kinerja Karyawan	0,151	1,003	0,320	Tidak Signifikan
N = 66					

Sumber: Data primer, 2016

### Pengujian Hipotesis

#### Persamaan Jalur

Persamaan struktural dari hasil analisis jalur adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Z : } 0,125X_1 + 0,065X_2 + 0,174X_3 + \epsilon_1$$

$$\text{Persamaan Y : } 0,039X_1 + (-0,175X_2) + 0,151X_3 + 0,620Y_1 + \epsilon_2$$

#### Hubungan Langsung

Pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja

$$X_1 \text{ ke } Z = 0,125$$

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja

$$X_2 \text{ ke } Z = 0,065$$

Pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap variabel kepuasan kerja

$$X_3 \text{ ke } Z = 0,174$$

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z \text{ ke } Y = 0,620$$

Pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan

$$X_1 \text{ ke } Y = 0,039$$

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan

$$X_2 \text{ ke } Y = -0,175$$

Pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan

$$X_3 \text{ ke } Y = 0,151$$

### **Hubungan Tidak Langsung**

Pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$PZX_1 \times PYZ = (0,125 \times 0,620) = 0,078$$

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$PZX_2 \times PYZ = (0,065 \times 0,620) = 0,040$$

Pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$PZX_3 \times PYZ = (0,174 \times 0,620) = 0,108$$

### **Ketepatan Model**

Adapun perhitungan ketepatan model adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,109)(1 - 0,407) \\ &= 1 - (0,89)(0,59) \\ &= 1 - 0,525 \\ &= 0,475 \text{ atau } 47,5\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model dalam penelitian ini adalah sebesar 47,5% yang menerangkan bahwa kontribusi model dalam hubungan struktural variabel yang diteliti adalah 47,5% dan sisanya yaitu sebesar 52,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Pembahasan**

Pembahasan mengenai pengujian statistik yang telah dilakukan akan dijabarkan sebagai berikut:

#### **Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan. Penelitian pada karyawan PDAM Kota Malang menunjukkan bahwa nilai koefisien beta ialah sebesar 0,125 yaitu variabel kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PDAM Kota Malang sebesar 12,5% sedangkan 87,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan gambaran umum responden dapat diketahui bahwa karyawan PDAM Kota Malang rata-rata telah berkerja pada PDAM Kota Malang lebih dari 10 tahun. Jenjang pendidikan karyawan PDAM Kota Malang didominasi jenjang pendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa ekspektasi karyawan atas kompensasi yang diberikan cukup tinggi mengingat kapasitas dan kualitas yang dimiliki oleh karyawan.

Menurut Vroom dalam Robbin (2003:229) teori pengharapan atau ekspektasi menjelaskan bahwa karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila karyawan tersebut meyakini bahwa upayanya akan menghasilkan suatu penilaian kerja yang baik, apabila harapan tersebut menjadi kenyataan, maka karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerja dan sebaliknya.

#### **Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian pada karyawan PDAM Kota Malang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,65 yaitu variabel lingkungan kerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan sebesar 6,5 % dan 93,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan PDAM Kota Malang sangat rendah.

Berdasarkan rata-rata jawaban bahwa karyawan merasa lingkungan kerja kurang mendukung bagi karyawan sehingga karyawan merasa kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian oleh suryani (2015) menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa apabila karyawan berada dalam lingkungan kerja yang baik maka kepuasan karyawan akan meningkat. Dalam penelitian ini karyawan PDAM Kota Malang merasa kondisi lingkungan kerja kurang memberikan kenyamanan kerja bagi karyawan sehingga karyawan merasa lingkungan kerja memberikan kepuasan yang rendah bagi karyawan.

#### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian pada PDAM Kota Malang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,174 yaitu variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh

terhadap kepuasan kerja sebesar 17,4% sedangkan 82,6% dipengaruhi oleh variabel lain. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang rendah terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kota Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kota Malang merasa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat diketahui berdasarkan pernyataan *item* yang menunjukkan bahwa karyawan tidak terlibat dalam pembuatan keputusan atas pekerjaan yang dilakukannya dan menjadi tanggung jawabnya. Perusahaan tidak melibatkan karyawan untuk turut andil dalam pembuatan keputusannya terkait bidang pekerjaan yang dilaksanakannya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,620 yaitu variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 62% sedangkan 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar atas kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Menurut Handoko (2001:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan selain motivasi, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, aspek-aspek ekonomis dan tingkah perilaku. Berdasarkan dasar teori diatas maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan akan mendorong semangat karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun bertahap.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian pada karyawan PDAM Kota Malang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,039 yaitu sebesar 3,9% sedangkan 96,1% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Kota Malang sangat rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2009) yang

menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Kompensasi tidak menjadi satu-satunya prioritas karyawan dalam pekerjaannya. Hal tersebut dapat disebabkan karena karyawan telah merasa terikat dengan organisasi. Karyawan merasa telah memiliki ikatan dan berkomitmen dalam organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan nilai koefisien beta -0,175 yaitu 17,5% lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dalam PDAM Kota Malang memberikan pengaruh negatif sebesar 17,5% terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Berdasarkan jawaban responden tata letak ruangan dalam lingkungan kerja pada PDAM Kota Malang kurang mendapatkan penilaian yang baik oleh karyawan. Menurut Taylor dalam Griffin dan Ebert (2006:294) mengemukakan *time and motion studies* merupakan teknik yang diimplementasikan pada setiap aspek dan bagian dari pekerjaan yang dimaksudkan untuk efisiensi pekerjaan. Berdasarkan teori tersebut tata letak dalam lingkungan pekerjaan yang ideal adalah dapat memudahkan karyawan untuk leluasa bergerak dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.**

Penelitian ini menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,151 yaitu variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh 15,1% terhadap variabel kinerja karyawan sedangkan 84,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang cukup rendah terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Chandra, Mulyanto dan Nugroho (2014) yang menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini juga didapatkan hasil penelitian bahwa variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil jawaban responden, karyawan menilai bahwa karakteristik pekerjaan

berpengaruh cukup rendah terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan bagi karyawan hanya sedikit mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hasil perhitungan menggunakan analisis jalur, maka dapat diketahui:

1. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja.
2. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan secara langsung. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Berdasarkan hasil koefisien determinasi  $R^2$  Pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan berpengaruh sebesar 47,5% sedangkan 52,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

### Saran

Adapun saran yang diberikan kepada perusahaan dan pihak lain terkait penelitian yaitu:

1. Kepada perusahaan disarankan untuk mempertimbangkan proporsi pemberian bonus kepada karyawan dan memberikan kompensasi yang sesuai dan adil bagi setiap karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan mean terendah adalah pada pernyataan "Perusahaan telah memberikan bonus yang adil bagi setiap karyawan". dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa perusahaan belum memberikan bonus yang adil, sehingga karyawan merasa kompensasi kurang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Bagi perusahaan disarankan untuk menyesuaikan tata letak ruangan yang efisien dan efektif bagi karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman dan mudah dalam melaksanakan pekerjaan. Tata letak ruangan yang efisien akan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
3. Bagi perusahaan disarankan untuk memperhatikan keikutsertaan karyawan dan melibatkan karyawan dalam suatu keadaan terkait tugas dan pekerjaan karyawan sehingga karyawan akan merasa menyenangkan dan mencintai pekerjaan dan meningkatkan kepuasan karyawan.
4. Bagi perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan kepuasan karyawan ataupun faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, dkk. 2013. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Riani, Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riza, M. Faisal. 2006. *Analisis Karakteristik Pekerjaan yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja: studi pada Tenaga Administrasi Pegawai Negri Sipil di Lingkungan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*. Laporan Penelitian Universitas Brawijaya Malang.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Marry. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, M.M. dan Devri Barnadi Putra, S.E. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jilid III. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Siregar, syofian. 2014. *Statistik Parametik Untuk Penelitian Kuantatif: Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS versi 17*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudiro, Achmad. 2011. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press anggota IKAPI
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: penerbit CV.Alfabeta
- Sumarsono, HM sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.