

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan perekonomian sangat pesat. Hal ini ditandai dengan semakin cepatnya perubahan dalam aspek kehidupan dan semakin majunya pola pikir masyarakat serta semakin kritisnya masyarakat menuntut pelayanan yang optimal. Untuk mengantisipasi pengaruh dan perubahan kemajuan tersebut, maka setiap organisasi harus dapat meningkatkan peran dan kemampuannya di segala aspek dalam mencapai tujuannya. Di samping itu, pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta komunikasi maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang tinggi, agar mampu bertahan dan bersaing dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokok yang diembannya. Tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi, sulit diharapkan suatu organisasi dapat berjalan dengan baik.

Perusahaan adalah tempat dimana terjadinya kegiatan produksi sebuah barang atau jasa. Berdirinya suatu perusahaan tidak terlepas dari adanya sumber daya manusia didalamnya, karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak dapat meraih tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling mahal dibandingkan aset-aset lain karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama perusahaan. Apabila sumber daya manusia dikelola dengan baik dan optimal secara langsung berdampak pada

kesuksesan perusahaan dalam meraih tujuan yang diharapkan. Perusahaan yang sukses tidak sekedar memberikan tugas kepada karyawan, tetapi juga memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan agar dapat bekerja dengan nyaman. Sialian itu, perusahaan harus dapat memperhatikan beberapa aspek agar dapat meminimalisir masalah dalam perusahaan dan memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada untuk keberhasilan suatu perusahaan.

Di tengah era disrupsi yang ditandai oleh kemajuan teknologi, fluktuasi ekonomi global, serta meningkatnya kompetisi lintas sektor, peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi semakin strategis dan menentukan. Tidak hanya dituntut untuk menguasai kompetensi teknis, karyawan masa kini juga perlu memiliki kemampuan adaptif, kolaboratif, serta berorientasi pada hasil agar bisa menjawab tantangan yang semakin kompleks. Dalam konteks industri jasa, utamanya jasa konsultansi, SDM ialah aset utama yang berperan langsung dalam membentuk kualitas layanan dan kepuasan klien.

Karyawan merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi. Meski perusahaan memiliki aset lain seperti bangunan dan properti, namun karyawanlah yang sangat berperan penting. Karena karyawan menentukan maju atau mundurnya perkembangan dari suatu perusahaan atau organisasi dari kinerjanya. Kinerja karyawan menjadi cerminan dari efektivitas internal organisasi, dan sekaligus menjadi faktor krusial dalam mempertahankan reputasi profesional perusahaan di tengah ketatnya persaingan pasar. Suatu organisasi tidak akan mampu berkembang apabila gagal membangun lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Seperti diungkapkan oleh Pratiwi et al.

(2025), keberhasilan organisasi dalam menciptakan kinerja unggul sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sistem internal yang mencakup motivasi dan kompensasi karyawan. Ketika dua aspek ini dikelola secara tidak proporsional, maknanya akan timbul dampak sistemik berupa penurunan produktivitas, loyalitas, dan efektivitas kerja. Hal senada juga dikemukakan oleh Rubiyanto et al. (2024) bahwasanya strategi penguatan motivasi dan kompensasi yang adil ialah faktor pengungkit utama bagi organisasi dalam membangun keunggulan kinerja yang berkelanjutan.

Motivasi kerja merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mengembangkan baik instansi pemerintah maupun instansi swasta tidak lain karena adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan dan usaha yang dilakukan secara bersama, sistematis, serta berencana. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja. Dalam perspektif organisasi modern, motivasi tidak hanya dipahami sebagai kehendak untuk bekerja, melainkan sebagai mekanisme yang menggerakkan perilaku, mengarahkan tindakan, dan mempertahankan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi kerja pegawai dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang sering dikenal dengan motivasi internal dan motivasi eksternal yang timbul karena adanya pengaruh-pengaruh dari luar untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Robbins dan Judge

(2017) menegaskan bahwasanya motivasi terbentuk dari unsur intrinsik seperti kebutuhan, minat, dan kepuasan diri, serta unsur ekstrinsik seperti penghargaan, *insentif*, dan dukungan lingkungan kerja. Ketika kedua elemen ini tidak dikelola secara tepat, maknanya potensi individu tidak dapat berkembang secara optimal, dan organisasi pun kehilangan daya dorong produktivitas. Mangkunegara (2016) menambahkan bahwasanya motivasi ialah penentu utama yang mempengaruhi efektivitas, semangat kerja, dan kualitas penyelesaian tugas. Karena itu, organisasi wajib memastikan bahwasanya setiap kebijakan internal mampu memfasilitasi munculnya motivasi positif, sehingga karyawan dapat bekerja secara konsisten, fokus, dan bertanggung jawab. Pandangan tersebut selaras dengan Hasibuan (2019) yang menjelaskan bahwasanya motivasi berfungsi sebagai energi penggerak dalam diri manusia yang mengarahkan tindakan menuju target yang ingin dicapai.

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Satu alasan utama seseorang bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja secara maksimal agar mendapat kompensasi yang sesuai. Pemberian kompensasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk, baik berbentuk finansial maupun nonfinansial. Kompensasi finansial antara lain berupa gaji/upah dan *insentif* (komisi/bonus). Kompensasi menjadi elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai bentuk penghargaan material juga non-material yang diberi perusahaan pada karyawan atas kontribusi mereka. Kompensasi tidak hanya sebatas gaji atau upah, tetapi meliputi keseluruhan paket imbalan yang memengaruhi kepuasan,

kesejahteraan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sutrisno et al. (2022) memandang kompensasi sebagai instrumen penting yang mampu mengoptimalkan semangat kerja sekaligus memperkuat rasa keadilan dalam hubungan kerja. Kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan *insentif* menjadi komponen utama, sementara kompensasi non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, fasilitas kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang positif berperan memperkuat loyalitas karyawan (Rivai, 2015). Mondy dan Noe (2018) menekankan bahwasanya sistem kompensasi yang dirancang secara adil dan kompetitif bisa mengoptimalkan retensi karyawan, memperkuat komitmen, dan mendukung pencapaian standar kinerja yang harapannya. Kompensasi yang tidak proporsional seringkali menimbulkan ketidakpuasan dan melemahkan kualitas kontribusi karyawan, sehingga perusahaan harus mampu menyeimbangkan kemampuan finansial dengan kebutuhan aktual tenaga kerja. Armstrong dan Taylor (2020) juga menegaskan bahwasanya besaran kompensasi dipengaruhi oleh faktor kualifikasi, pengalaman, tanggung jawab pekerjaan, serta dinamika pasar tenaga kerja, yang semuanya harus dipertimbangkan agar tercipta sistem imbalan yang efektif. Kaitannya dengan kompensasi dalam bentuk finansial, kualitas tenaga kerja merupakan kunci sukses bagi gerak maju roda pembangunan suatu negara. Berbagai persoalan ketenagakerjaan, terutama pengangguran, membawa dampak yang sangat besar, tidak hanya bagi perekonomian, akan tetapi juga berdampak pada aspek sosial dalam bentuk kemiskinan. Tenaga kerja yang berkualitas juga menjadi faktor dalam menentukan daya saing bangsa dalam kancah perekonomian global. Ironisnya, di tengah geliat

komitmen besar pemerintah terhadap integrasi perekonomian di tingkat regional, berbagai persoalan serius terkait dengan ketenagakerjaan di Indonesia belum juga terselesaikan.

CV. Airlangga Utama Konsultan ialah perusahaan jasa konsultansi multidisipliner yang bergerak di bidang arsitektur, konstruksi, properti, serta layanan legalitas bangunan, yang saat ini menghadapi tantangan internal dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif di tengah tuntutan kerja berbasis proyek dan kolaborasi lintas divisi. Perusahaan ini melayani berbagai jenis klien, mulai dari individu, pelaku usaha, hingga institusi pemerintah yang memerlukan layanan perencanaan dan pengawasan proyek. Kendati demikian, peran setiap divisi menjadi sangat penting dalam menjamin kelancaran operasional dan kualitas output yang dihasilkan. Berdasarkan struktur organisasinya, perusahaan ini membagi karyawan dalam beberapa divisi fungsional, yaitu: *Top Management*, Divisi Utama (yang mencakup Arsitektur & Desain, Konstruksi & Teknik, serta *Property & Konsultan*), Divisi Pendukung (Administrasi, Keuangan, IT & Media Sosial), dan Tim Magang. Setiap divisi memiliki tanggung jawab yang saling terhubung dan harus bekerja dalam keselarasan agar proyek dapat berjalan sesuai target. Struktur ini memperlihatkan betapa pentingnya manajemen lintas fungsi dalam perusahaan jasa seperti CV. Airlangga Utama Konsultan, terutama ketika sumber daya manusianya berasal dari latar belakang kerja dan status kepegawaian yang beragam.

Dalam konteks tantangan pengelolaan sumber daya manusia pada industri jasa konsultansi yang menuntut kerja berbasis proyek dan kolaborasi lintas

disiplin, diperlukan struktur organisasi yang tidak hanya bersifat hirarkis, namun turut adaptif terhadap kompleksitas fungsi kerja. CV. Airlangga Utama Konsultan, sebagai perusahaan konsultansi multidisipliner, membangun struktur organisasi yang dirancang untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas di setiap lini operasional. Penyusunan struktur ini merefleksikan pembagian fungsi kerja yang terintegrasi antara unit strategis, teknis, administratif, dan pengembangan SDM. Untuk mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut, perusahaan memanfaatkan beragam bentuk hubungan kerja yang fleksibel, mulai dari karyawan tetap hingga tenaga kerja magang. Keberagaman status karyawan ini menggambarkan strategi adaptif dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ditujukan untuk menjawab dinamika beban kerja di sektor jasa konstruksi dan konsultansi teknik. Sebagai dasar analisis lebih lanjut, berikut disajikan tabel 1.1. data mengenai distribusi jumlah karyawan CV. Airlangga Utama Konsultan pada periode tahun 2025 berdasarkan status hubungan kerja berikut.

**Tabel 1. 1** Daftar karyawan Konsultan periode 2025

<b>Status karyawan</b>	<b>Jumlah</b>
Tetap	12
proyek	14
Kontrak	10
<i>Freelance</i>	9
Magang	10
Total	55 orang

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan tabel diatas, konfigurasi tenaga kerja memberi fleksibilitas bagi perusahaan dalam menyesuaikan kapasitas operasional dengan beban kerja aktual. Komposisi ini mencerminkan bahwasanya perusahaan tidak hanya

bergantung pada sumber daya internal tetap, namun turut mengandalkan sistem kerja fleksibel yang menyesuaikan dengan dinamika proyek. Namun, keragaman ini juga menghadirkan tantangan dalam pengelolaan SDM, terutama dalam hal pemerataan kompensasi dan pembinaan motivasi kerja. Ketika sistem kerja tidak didukung oleh pendekatan manajerial yang adaptif terhadap status dan kebutuhan kerja yang berbeda, maknanya risiko penurunan kinerja tidak dapat dihindari. Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting untuk suatu organisasi karena manusia memegang peran penting dalam suatu aktivitas yang terjadi di kehidupan sehari-hari terutama dalam lingkungan perkerjaan. Manusia diciptakan oleh Tuhan sebagai makhluk hidup yang paling sempurna karena memiliki akal pikir diantara makhluk hidup yang lainnya. Tanpa adanya manusia perusahaan tidak bisa melaksanakan aktivitasnya, artinya manusia itu sangat dibutuhkan. Di era globalisasi ini sumber daya manusia dijadikan tumpuan bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam sebuah perusahaan. Fungsi dari sumber daya manusia (SDM) untuk mengambil inisiatif dan untuk memberikan pedoman, dukungan dan layanan pada berbagai hal yang berkaitan dengan karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, meskipun struktur organisasi dan pembagian status kerja telah ditetapkan, kinerja karyawan CV. Airlangga Utama Konsultan mengalami tren penurunan yang cukup signifikan sepanjang semester pertama tahun 2025.

Dalam kerangka pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif, struktur tenaga kerja yang fleksibel menjadi strategi perusahaan dalam merespons dinamika beban operasional dan kebutuhan proyek yang terus berubah. Namun,

fleksibilitas ini juga menuntut penyesuaian dalam sistem manajerial, utamanya pada aspek kompensasi yang proporsional dan adil. Ketidakseimbangan dalam pemberian imbal jasa bagi karyawan dengan status kerja yang berbeda bisa memicu ketidakpuasan, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan motivasi dan kinerja kolektif. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih konkret mengenai pola kompensasi yang diterapkan, berikut disajikan data daftar gaji karyawan CV. Airlangga Utama Konsultan pada periode tahun 2025 berdasarkan status kerja setiap pada tabel 1.2. berikut.

**Tabel 1. 2** Daftar Gaji Karyawan Periode 2025

No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan	Keterangan
1	Karyawan Tetap	12 orang	Rp3.200.000	Rp100.000 – Rp200.000	Karyawan berpengalaman dan memiliki tunjangan
2	Karyawan Proyek	14 orang	Rp3.000.000	Rp100.000 – Rp200.000	Gaji berdasarkan durasi dan tingkat proyek
3	Karyawan Kontrak	10 orang	Rp2.200.000	–	Karyawan kontrak
4	Karyawan <i>Freelance</i>	9 orang	Rp2.000.000	–	Dibayar sesuai proyek/tugas
5	Karyawan Magang	10 orang	Rp100.000	–	Mahasiswa magang, menerima uang saku
	<b>Total</b>	<b>55 orang</b>			

Sumber: Data Primer (2025)

Sebagaimana tabel di atas, terlihat bahwasanya sistem kompensasi yang diberi perusahaan berbeda-beda berdasarkan status kerja. Karyawan tetap menerima gaji pokok sebesar Rp3.200.000 dan tunjangan antara Rp100.000 hingga Rp200.000, sedangkan karyawan proyek memperoleh Rp3.000.000 dengan

tunjangan serupa. Sementara itu, karyawan kontrak hanya menerima Rp2.200.000 tanpa tunjangan, karyawan *freelance* mendapatkan Rp2.000.000, dan mahasiswa magang hanya menerima uang saku sebesar Rp100.000. Ketimpangan ini, jika tidak disertai pendekatan yang adil dan transparan, berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan. Ketidakseimbangan imbal jasa tersebut tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, namun turut bisa memicu kesenjangan komunikasi dan kolaborasi antaranggota tim, terutama ketika tuntutan dan beban kerja tidak jauh berbeda antarstatus kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat melemahkan semangat kolektif yang menjadi fondasi penting bagi perusahaan konsultansi berbasis proyek.

Ketimpangan sistem kompensasi berdasarkan status kerja yang tidak disertai dengan prinsip keadilan dan transparansi berpotensi menciptakan kesenjangan psikologis dalam lingkungan kerja. Ketidakseimbangan antara imbal jasa dan beban kerja tersebut bukan hanya berdampak pada individu, namun turut bisa memengaruhi dinamika kolaborasi antaranggota tim lintas divisi. Dalam konteks perusahaan berbasis proyek seperti CV. Airlangga Utama Konsultan, kondisi ini dapat melemahkan kohesi kerja dan menurunkan motivasi kolektif. Untuk melihat dampak dari ketidakseimbangan tersebut secara lebih luas dan terstruktur, diperlukan analisis terhadap capaian kinerja per divisi selama periode tertentu. Kendati demikian, data penilaian kinerja per divisi dari Januari hingga Juni 2025 berikut tabel 1.4. ini disajikan sebagai dasar untuk mengidentifikasi tren penurunan kinerja yang mungkin berkorelasi dengan kebijakan kompensasi yang belum optimal.

**Tabel 1. 3** Penilaian Kinerja per Divisi CV. Airlangga Hutama Konsultan (Jan–Jun 2025)

Bulan	Arsitektur & Desain	Konstruksi & Teknik	<i>Property</i> & Konsultan	Admin & Keuangan	IT & Media Sosial	Rata-rata Total
Januari	84	86	82	88	85	85
Februari	82	83	80	86	83	82.8
Maret	78	79	77	82	79	79
April	74	76	73	78	76	75.4
Mei	70	71	68	75	72	71.2
Juni	67	68	65	71	69	68

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan data internal memperlihatkan bahwasanya capaian kinerja rata-rata karyawan dari seluruh divisi mengalami penurunan signifikan dari Januari hingga Juni 2025. Nilai skor kinerja secara kolektif menurun dari 85 menjadi 68, yang tercermin dalam berbagai aspek seperti produktivitas, kedisiplinan, kualitas hasil kerja, serta kepatuhan terhadap standar prosedur. Penurunan ini tidak hanya terlihat pada individu, melainkan terjadi secara menyeluruh pada tiap divisi fungsional.

Penurunan skor yang bersifat linier ini memperlihatkan bahwasanya masalah motivasi dan kompensasi memiliki dampak yang konsisten di seluruh lini organisasi. Ketidaksesuaian antara ekspektasi manajerial dan persepsi aktual karyawan terhadap lingkungan kerja berkontribusi langsung terhadap menurunnya semangat dan efektivitas kerja. Dalam konteks perusahaan konsultansi yang sangat bergantung pada kolaborasi dan ketepatan waktu, kondisi ini sangat

mengkhawatirkan karena dapat merusak reputasi perusahaan dan keberlangsungan proyek.

Setelah menelaah keberkecenderungan penurunan kinerja secara umum pada setiap individu dan divisi, perlu dilangsungkan visualisasi data secara kronologis untuk menggambarkan pola penurunan tersebut secara lebih sistematis. Representasi grafis sangat penting dalam memberi pemahaman mengenai dinamika kinerja yang terjadi dari waktu ke waktu, serta membantu mengidentifikasi divisi-divisi yang mengalami penurunan paling signifikan. Untuk itu, gambar 1.1. berikut disajikan guna memperlihatkan tren penurunan skor kinerja pada setiap divisi fungsional di CV. Airlangga Utama Konsultan selama periode Januari hingga Juni 2025



**Gambar 1. 1** Grafik Penilaian Kinerja per Divisi Periode (Januari-Juni 2025)

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan data grafik penurunan kinerja per divisi pada CV. Airlangga Utama Konsultan selama periode Januari hingga Juni 2025, memperlihatkan bahwasanya seluruh divisi mengalami penurunan skor kinerja secara konsisten

dari bulan ke bulan. Divisi yang mengalami penurunan paling signifikan ialah Admin & Keuangan, sedangkan divisi Arsitektur & Desain memperlihatkan penurunan yang lebih stabil meskipun tetap mengalami penurunan kinerja. Penurunan ini mengindikasikan adanya permasalahan yang tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis operasional, namun juga kemungkinan besar berkaitan dengan faktor-faktor internal organisasi, utamanya motivasi dan kompensasi. Perihal ini selaras dengan hasil penelitian mengenai *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*, yang memperlihatkan bahwasanya kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Ketidaksiesuaian antara kompensasi yang diberi dengan beban kerja serta kurangnya sistem penghargaan yang memadai bisa menurunkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Di samping itu, lemahnya dukungan manajerial serta kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif juga bisa memperburuk penurunan kinerja tersebut. Kendati demikian, grafik ini secara empiris memperkuat temuan bahwasanya pengelolaan motivasi dan kompensasi secara tepat ialah faktor strategis yang perlu mendapatkan perhatian manajemen guna mencegah terus menurunnya produktivitas dan kinerja organisasi.

Selain mengamati tren penurunan kinerja per divisi, penting pula untuk mempertimbangkan karakteristik demografis karyawan sebagai faktor yang bisa memengaruhi persepsi dan respons terhadap sistem motivasi dan kompensasi dalam organisasi. Karakteristik penting yang perlu dikaji lebih lanjut ialah jenjang pendidikan, karena tingkat pendidikan berpotensi membentuk perbedaan ekspektasi, orientasi kerja, dan kebutuhan pengembangan profesional di

lingkungan kerja. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi tersebut, berikut disajikan data mengenai distribusi jenjang pendidikan karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan tahun 2025 pada tabel 1.5 berikut.

**Tabel 1. 4** Jenjang Pendidikan Karyawan (2025)

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
Sarjana	15
Diploma	18
Mahasiswa	10
SLTA Sederajat	12
<b>Total</b>	<b>55 Orang</b>

Sumber: Data Primer (2025)

Perbedaan tingkat pendidikan ini menyebabkan variasi ekspektasi kerja, persepsi terhadap sistem kompensasi, serta orientasi profesional yang berefek terhadap motivasi intrinsik setiap karyawan. Jika pendekatan terhadap motivasi dan kompensasi tidak mempertimbangkan keragaman ini, maknanya akan terjadi ketimpangan perlakuan yang pada akhirnya menurunkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Dalam struktur organisasi modern, keberagaman latar belakang pendidikan karyawan ialah suatu keniscayaan yang memengaruhi dinamika internal perusahaan. Tingkat pendidikan tidak hanya berkorelasi dengan kapasitas teknis, namun turut dengan ekspektasi terhadap jenjang karier, persepsi atas keadilan sistem kompensasi, serta orientasi terhadap tanggung jawab profesional. Karyawan dengan jenjang pendidikan yang lebih tinggi berkecenderungan

memiliki orientasi kerja yang lebih visioner, berfokus pada pengembangan diri dan peluang karier jangka panjang. Sebaliknya, karyawan dengan pendidikan menengah atau dasar berkecenderungan lebih pragmatis dan mengutamakan kestabilan penghasilan. Perbedaan ini menuntut adanya kebijakan manajerial yang inklusif dan proporsional, utamanya dalam hal penyusunan strategi motivasi dan sistem kompensasi.

Apabila pendekatan terhadap motivasi dan kompensasi diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan persepsi antarindividu, maknanya potensi ketimpangan perlakuan sangat mungkin terjadi. Ketimpangan ini tidak hanya berdampak pada ketidakpuasan kerja, namun turut bisa menurunkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja. Motivasi yang melemah serta persepsi kompensasi yang tidak adil sering kali menjadi faktor dominan yang menyebabkan menurunnya produktivitas, kedisiplinan, inisiatif, serta komitmen terhadap kualitas kerja. Perihal ini menjadi persoalan tersendiri bagi manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan iklim kerja yang adaptif terhadap keragaman karakteristik karyawan.

Kondisi demikian menjadi landasan penting untuk melihat lebih lanjut bagaimana capaian kinerja karyawan, utamanya pada jabatan kunci di lingkungan CV. Airlangga Utama Konsultan, memperlihatkan dinamika yang relevan dengan isu motivasi dan kompensasi. Untuk memperkuat relevansi tersebut, berikut disajikan data mengenai penilaian dan capaian kinerja jabatan kunci

selama periode Januari hingga Juni 2025 sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1.6.

**Tabel 1. 5** Penilaian dan Capaian Kinerja Jabatan Kunci CV. Airlangga Utama Konsultan (Jan–Jun 2025)

Aspek Penilaian	Indikator Kinerja (KPI)	Capaian Ideal	Capaian Jan-Jun 2025	Keterangan
Produktivitas	Output per bulan/proyek	$\geq$ target	75-80% dari target	Banyak proyek tertunda
Disiplin & Kehadiran	Keterlambatan/absensi	$<2x$ /bulan	3-5x/bulan	Peningkatan absen sakit
Inovasi & Inisiatif	Ide baru per kuartal	1 ide/kuartal	0-1 ide (2divisi)	Minim partisipasi
Kerjasama Tim	Evaluasi rekan kerja	$\geq 85\%$	80%	Muncul konflik
Kualitas Kerja	Kesalahan/revisi	0-2/bulan	3-5/bulan	Peningkatan keluhan klien
Kepatuhan SOP	Kepatuhan standar kerja	$\geq 95\%$	80-85%	Pelanggaran prosedur proyek

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan penilaian terhadap aspek kinerja jabatan kunci pada CV. Airlangga Utama Konsultan sebagai perusahaan jasa konsultan teknik menghadapi tantangan kinerja karyawan yang cukup signifikan dalam kurun waktu Januari hingga Juni 2025. Penilaian jabatan kunci terhadap sejumlah indikator kinerja, diperoleh fakta bahwasanya sebagian besar aspek penilaian tidak mencapai target ideal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Capaian produktivitas karyawan tercatat hanya berada pada kisaran 75–80% dari target, yang mengindikasikan adanya penurunan efisiensi dalam penyelesaian proyek, termasuk keterlambatan pada sebagian besar pekerjaan. Tingkat kedisiplinan juga

memperlihatkan keberkecenderungan memburuk, dengan frekuensi keterlambatan dan ketidakhadiran yang meningkat hingga 3–5 kali per bulan. Partisipasi karyawan dalam memberi ide-ide inovatif pun terbilang rendah, dengan hanya 0–1 ide baru yang muncul per kuartal di beberapa divisi. Aspek kerjasama tim belum memperlihatkan hasil optimal, sebagaimana tercermin dari skor evaluasi antar pegawai yang hanya mencapai 80% dari target minimal 85%. Penurunan kualitas kerja juga terlihat dari meningkatnya frekuensi kesalahan dan revisi pekerjaan serta bertambahnya keluhan dari klien. Sementara itu, tingkat kepatuhan terhadap prosedur standar operasional (SOP) hanya berada pada kisaran 80–85%, yang masih jauh dari ambang batas minimal yang digariskan perusahaan sebesar 95%.

Kondisi ini memperlihatkan bahwasanya penurunan kinerja tidak semata disebabkan oleh faktor teknis, namun sangat mungkin berkaitan erat dengan faktor internal organisasi, utamanya yang menyangkut motivasi dan kompensasi. Ketidaksiharian antara beban kerja dan kompensasi yang didapati bisa menurunkan semangat dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Rendahnya motivasi kerja, baik intrinsik juga ekstrinsik, juga berpotensi menyebabkan menurunnya kedisiplinan, minimnya inisiatif, serta berkurangnya komitmen terhadap kualitas dan aturan kerja. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Muslimat (2022) yang menyatakan bahwasanya motivasi dan kompensasi berefek signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal yang sama diungkapkan oleh Dewi dan Susila (2020), bahwasanya pemberian kompensasi yang tepat dan

motivasi yang terarah bisa mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut permasalahan kinerja yang terjadi di CV. Airlangga Utama Konsultan perlu ditelusuri lebih lanjut melalui pendekatan ilmiah. Kendati demikian, studi ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan harapan bisa memberi kontribusi empiris dalam merumuskan strategi manajerial yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia, utamanya dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan secara optimal.

Dalam upaya memahami secara lebih mendalam akar permasalahan kinerja karyawan yang belum optimal, penting untuk menelaah faktor internal yang bersifat psikologis, utamanya yang berkaitan dengan tingkat motivasi kerja. Motivasi, baik yang bersifat intrinsik seperti kepuasan kerja dan orientasi pencapaian, juga yang bersifat ekstrinsik seperti penghargaan dan dukungan pengembangan karier, memiliki peran sentral dalam mendorong karyawan guna meraih target kinerja yang digariskan organisasi. Rendahnya motivasi sering kali menjadi pemicu utama menurunnya produktivitas, disiplin, dan kualitas kerja. Kendati demikian, sebelum melangkah lebih jauh dalam menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja, diperlukan gambaran awal mengenai kondisi aktual motivasi karyawan di lingkungan CV. Airlangga Utama Konsultan. Untuk tujuan tersebut, peneliti melakukan pra-survei terhadap sejumlah indikator motivasi guna memperoleh dasar empirik awal yang akan memperkuat arah dan fokus studi ini., berdasarakan tabel 1.7 berikut.

**Tabel 1. 6** Pra Survei Motivasi Pada Karyawan

<b>Variabel</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Kategori</b>
Kepuasan Kerja	2.05	Rendah
Orientasi Pencapaian	2.00	Rendah
Pengakuan dan Reward	2.35	Sedang
Pengembangan Karir	2.10	Rendah
Hubungan Sosial	2.75	Cukup/Sedang

Sumber: Data Primer (2025)

Sebagaimana tabel diatas, memperlihatkan bahwasanya sebagian besar dimensi berada pada kategori rendah hingga sedang. Secara spesifik, nilai rata-rata kepuasan kerja hanya mencapai 2,05, orientasi pencapaian 2,00, dan pengembangan karier 2,10, yang semuanya masuk kategori rendah. Sementara itu, dimensi penghargaan memperoleh skor 2,35 (kategori sedang) dan hubungan sosial 2,75 (kategori cukup). Temuan ini mengindikasikan bahwasanya motivasi intrinsik karyawan belum berkembang secara optimal, sehingga berpotensi menurunkan semangat kerja, komitmen terhadap organisasi, serta efektivitas kolaborasi tim. Jika perusahaan tidak segera merespons kondisi ini melalui perbaikan sistem motivasional, maknanya situasi penurunan kinerja diprediksi akan berlanjut atau bahkan memburuk. Sayangnya, sebagian besar pendekatan manajerial yang diterapkan saat ini belum memperhitungkan kelembutan psikologis karyawan secara utuh, sehingga intervensi yang ada tidak menghasilkan dampak jangka panjang yang signifikan.

Berbagai studi sebelumnya telah memperlihatkan bahwasanya motivasi dan kompensasi berefek terhadap kinerja karyawan, baik dalam konteks sektor swasta juga organisasi publik. Misalnya, penelitian oleh Pratiwi et al. (2025) dan

Rubiyanto et al. (2024) menyimpulkan bahwasanya peningkatan kompensasi yang adil dan motivasi kerja yang kuat bisa memperbaiki produktivitas dan loyalitas tenaga kerja secara simultan. Namun demikian, temuan tersebut tidak selalu konsisten dengan realitas yang terjadi di lapangan. Penelitian Wandu et al. (2022) mencatat bahwasanya di beberapa perusahaan, karyawan dengan kompensasi tinggi tidak serta-merta memperlihatkan kinerja optimal jika motivasi intrinsiknya rendah. Sebaliknya, studi oleh Damayanti dan Lestari (2023) menemukan bahwasanya motivasi kerja yang tinggi bisa mendorong performa meskipun kompensasi tergolong rendah, namun hanya dalam jangka pendek. Temuan lain oleh Kurniawan dan Mulyani (2021) memperlihatkan bahwasanya hubungan antara kompensasi dan kinerja dipengaruhi oleh faktor mediasi seperti kepuasan kerja dan persepsi keadilan organisasi, sehingga memperlihatkan pentingnya memahami variabel antara yang memperkuat atau justru menghambat efek utama kompensasi terhadap performa.

Sebagian besar penelitian terdahulu juga berkecenderungan dilangsungkan pada sektor formal seperti perusahaan manufaktur, lembaga pemerintahan, atau perbankan yang memiliki struktur organisasi stabil dan status kepegawaian yang homogen. Misalnya, studi oleh Nasution et al. (2023) fokus pada perusahaan BUMN, sementara penelitian oleh Handayani (2021) menelaah karyawan tetap di sektor pendidikan swasta. Kajian-kajian tersebut jarang menyoroti dinamika organisasi berbasis proyek yang memiliki komposisi SDM beragam, baik dari segi status kerja (tetap, kontrak, proyek, *freelance*, magang), latar belakang pendidikan, juga pengalaman profesional. Padahal, dalam organisasi jasa

konsultansi seperti CV. Airlangga Utama Konsultan, keberagaman ini justru menjadi persoalan utama dalam merancang sistem motivasi dan kompensasi yang adil dan efektif.

Kebaruan studi ini terletak pada fokus analisis terhadap perusahaan konsultan jasa dengan struktur SDM yang sangat beragam, baik dari sisi status kerja, tingkat pendidikan, juga pengalaman profesional. Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang umumnya dilangsungkan pada sektor industri atau instansi pemerintahan dengan struktur kepegawaian formal dan homogen, studi ini menyorot konteks yang lebih kompleks, yaitu lingkungan kerja yang bersifat proyek, temporal, dan dinamis seperti di CV. Airlangga Utama Konsultan. Dengan melibatkan karyawan tetap, proyek, kontrak, *freelance*, hingga magang, analisis ini menjadi lebih kaya dan representatif terhadap tantangan manajerial yang nyata di lapangan. Lain dari itu, studi ini memanfaatkan data empiris aktual berupa hasil kuesioner motivasi, data kompensasi berdasarkan status kerja (Tabel 1.2), dan penilaian kinerja periode Januari–Juni 2025 (Grafik 1.1), yang belum banyak dijadikan rujukan dalam riset sebelumnya. Dengan demikian, kontribusi ilmiah dari studi ini tidak hanya terletak pada konfirmasi teori, namun turut pada penyajian bukti kontekstual yang menggambarkan hubungan kompleks antarvariabel dalam organisasi berbasis proyek di era kerja modern.

Melihat urgensi permasalahan yang dihadapi CV. Airlangga Utama Konsultan, yaitu menurunnya kinerja karyawan di tengah keberagaman status kerja dan ketidakseimbangan antara sistem kompensasi serta tingkat motivasi, maknanya diperlukan kajian ilmiah yang menyeluruh untuk memahami

bagaimana kedua variabel tersebut memengaruhi performa kerja secara simultan juga parsial. Pemilihan CV. Airlangga Utama Konsultan sebagai objek penelitian dilandasi pada fakta bahwasanya perusahaan ini mewakili karakteristik khas organisasi berbasis proyek yang menuntut adaptasi tinggi, kolaborasi intensif, serta manajemen SDM yang responsif terhadap kondisi aktual. Sementara itu, pemilihan variabel motivasi dan kompensasi dilandaskan pada asumsi bahwasanya keduanya ialah elemen kunci dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal, sebagaimana tercermin dalam data penurunan kinerja dan hasil pra-survei internal yang memperlihatkan lemahnya dorongan kerja serta ketimpangan persepsi terhadap keadilan imbal jasa. Kendati demikian, studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sekaligus menawarkan landasan empiris bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan SDM yang lebih adil, adaptif, dan berkelanjutan. Berdasarkan urgensi dan relevansi tersebut, maknanya studi ini mengambil judul: **“Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Airlangga Utama Konsultan”**

## **B. Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih terarah dan fokus, maknanya batasan masalah dalam studi ini ditentukan sebagai berikut:

1. Studi ini hanya dilaksanakan pada karyawan yang bekerja di CV. Airlangga Utama Konsultan sebagai responden penelitian.

2. Variabel *dependen* (terikat) dalam studi ini ialah kinerja karyawan, yang diukur berdasarkan persepsi responden mengenai kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
3. Variabel *independen* (bebas) dalam studi ini ialah motivasi kerja dan kompensasi yang diterapkan perusahaan pada karyawannya.
4. Studi ini hanya difokuskan untuk menganalisis:
  - a) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan,
  - b) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan
  - c) Pengaruh simultan motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Studi ini tidak membahas faktor-faktor lain di luar variabel motivasi kerja dan kompensasi, serta tidak menilai aspek hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, bisa diidentifikasi beberapa masalah yang perlu dipecahkan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan?
3. Apakah terdapat pengaruh simultan antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan paparan dari berbagai referensi dan penelitian empiris dari peneliti sebelumnya maknanya harapannya model penelitian yang dibangun bisa menjawab pertanyaan penelitian yang secara spesifik bertujuan :

1. Untuk Menganalisis dan membuktikan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan.
2. Untuk Menganalisis dan membuktikan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan.
3. Untuk Menganalisis dan membuktikan pengaruh simultan antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Studi ini harapannya memberi manfaat baik secara teoritis juga praktis, dengan uraian sebagai berikut:

1. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberi kontribusi terhadap pengembangan kajian di bidang manajemen sumber daya manusia, utamanya dalam konteks organisasi jasa konsultansi di Indonesia. Hasil penelitian memperkaya literatur mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sekaligus memvalidasi relevansi Teori Dua Faktor Herzberg dan teori kinerja dalam praktik organisasi non-manufaktur.

Temuan ini bisa menjadi dasar bagi penelitian lanjutan pada sektor lain, baik pada skala perusahaan besar juga UMKM, serta untuk mengkaji faktor mediasi atau moderasi lainnya.

## 2. Bagi Mahasiswa/Peneliti

Studi ini bisa menjadi rujukan akademik bagi mahasiswa dan peneliti yang tertarik mendalami hubungan antara motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan. Lain dari itu, hasil studi ini dapat digunakan sebagai referensi metodologis dalam penyusunan penelitian kuantitatif dengan pendekatan serupa, utamanya yang memanfaatkan variabel-variabel dalam lingkup manajemen sumber daya manusia.

## 3. Bagi Objek Penelitian

Bagi karyawan CV. Airlangga Utama Konsultan, studi ini harapannya bisa menjadi masukan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka, baik dari aspek motivasi juga kompensasi. Dengan demikian, karyawan dapat lebih memahami peran aktif yang dapat mereka ambil dalam mengoptimalkan produktivitas kerja serta mengoptimalkan potensi diri.

## 4. Bagi Institusi/Perusahaan

Bagi pihak manajemen CV. Airlangga Utama Konsultan, studi ini dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kebijakan SDM, utamanya terkait program motivasi dan sistem kompensasi yang telah diterapkan. Hasil penelitian bisa menjadi landasan dalam perencanaan strategi peningkatan kinerja, penyusunan program *insentif*, pelatihan, serta sistem penghargaan

yang lebih efektif. Temuan ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial yang berbasis data, termasuk dalam hal promosi, retensi, dan pengembangan karier karyawan.