

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Pustaka**

##### **Grand Teory**

##### **1. Teori Kebutuhan Maslow**

Teori kebutuhan Maslow pertama kali diperkenalkan oleh Abraham H. Maslow dalam karyanya yang berjudul *A Theory of Human Motivation* pada tahun 1943. Psikolog Abraham Maslow merumuskan teori motivasi manusia berdasarkan gagasan bahwa ada hierarki kebutuhan manusia. Hirarki kebutuhan Maslow terdiri dari lima tingkat kebutuhan manusia, yang diperingkat menurut tingkat kepentingan mulai dari kebutuhan tingkat rendah (biogenik) hingga kebutuhan tingkat tinggi (psikogenik). Teori ini menyatakan bahwa individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebelum kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan terendah yang tidak terpenuhi memotivasi perilaku seseorang. Ketika kebutuhan itu terpenuhi dengan cukup baik, individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat hierarki berikutnya. Ketika kebutuhan itu terpenuhi, kebutuhan di tingkat berikutnya adalah motivator utama seseorang, dan seterusnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan rasa aman, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Maslow, seseorang tidak akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan

tingkat yang lebih tinggi sebelum kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi secara memadai (Maslow, 1943).

Dalam konteks organisasi dan lingkungan kerja, pemenuhan lima jenis kebutuhan tersebut sangat penting dalam memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan dasar seperti upah yang layak dan lingkungan kerja yang aman, maknanya karyawan akan termotivasi guna meraih prestasi yang lebih tinggi dan mengembangkan potensi dirinya secara optimal (Robbins & Judge, 2017). Kendati demikian, pemahaman terhadap hierarki kebutuhan Maslow menjadi landasan penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Teori Maslow ini telah banyak diuji dan diaplikasikan dalam berbagai penelitian. Misalnya, penelitian oleh (Yusuf et al. 2020) memperlihatkan bahwasanya pemenuhan kebutuhan dasar berefek signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan di sektor jasa. Sementara itu, studi yang dilangsungkan oleh (Sari dan Hidayat, 2021) memperlihatkan bahwasanya kebutuhan akan aktualisasi diri berkorelasi positif dengan kepuasan kerja pegawai di lembaga pemerintahan. Perihal ini memperlihatkan bahwasanya pendekatan Maslow masih relevan untuk menjelaskan motivasi kerja di berbagai sektor.

## 1) Indikator Teori Kebutuhan Maslow

Untuk kepentingan operasionalisasi variabel dalam studi ini, teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (1970) dapat dijabarkan ke dalam lima indikator utama sebagai berikut:

### a) Kebutuhan Fisiologis

- (1) Ketersediaan makanan dan minuman selama bekerja
- (2) Istirahat kerja yang memadai
- (3) Kesehatan fisik karyawan selama bekerja
- (4) Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar

### b) Kebutuhan Rasa Aman

- (1) Lingkungan kerja yang aman dan bebas dari ancaman
- (2) Jaminan keamanan kerja (kontrak kerja, asuransi, dll)
- (3) Kepastian jenjang karier
- (4) Hubungan kerja yang stabil dan tidak penuh tekanan

### c) Kebutuhan Sosial

- (1) Hubungan baik dengan rekan kerja
- (2) Adanya kerja sama tim yang solid
- (3) Adanya kesempatan untuk berinteraksi sosial
- (4) Rasa memiliki dan diterima dalam lingkungan kerja

### d) Kebutuhan Penghargaan

- (1) Pemberian penghargaan atas prestasi kerja
- (2) Umpan balik positif dari atasan
- (3) Kesempatan untuk naik jabatan

(4) Rasa dihargai atas kontribusi di tempat kerja

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

(1) Peluang mengembangkan kemampuan dan potensi diri

(2) Kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan karier

(3) Ruang untuk berinovasi dan menyalurkan ide

(4) Kepuasan terhadap pencapaian diri secara pribadi

## **2. Motivasi Kerja**

Motivasi biasanya diartikan sebagai suatu dorongan atau penyemangat bagi seseorang untuk melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang positif bahkan negatif. “Motivasi merupakan istilah dalam Bahasa Inggris ‘motivation’, yaitu berasal dari kata dasar ‘motive’, yang di terjemahkan dalam Bahasa Melayu yaitu tujuan atau segala upaya yang dilakukan untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu”. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI) motivasi adalah “dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”. Motivasi juga merupakan usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki dan mendapatkan kepuasan atas apa yang di perbuatnya Fahmi (2017:100) menyatakan bahwa “motivasi didefinisikan sebagai aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Motivasi memiliki makna

yang beragam bagi setiap orang. Oleh karena itu, hal itu bisa menimbulkan kekaburan makna dan salah konsepsi”. Sedangkan menurut Siagian (2018:102) “motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Motivasi penting karena motivasi mendukung perilaku orang agar mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai hal-hal yang optimal”. Motivasi sebagai dorongan merupakan faktor penting dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal. Jika setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara optimal, maka kerja karyawan dapat terwujud sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa motivasi, seorang karyawan merasa enggan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Tujuan perusahaan akan tercapai jika ada kemauan dari dalam diri karyawan dan mendapat dorongan dari sisi lain.

Motivasi kerja ialah dorongan atau kekuatan internal yang memengaruhi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat, komitmen, serta usaha maksimal demi mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri individu atau disebut motivasi intrinsik, juga dari faktor luar seperti penghargaan, *insentif*, juga lingkungan kerja yang mendukung atau dikenal sebagai motivasi ekstrinsik (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks organisasi, motivasi kerja memegang peranan penting karena berkaitan langsung dengan peningkatan produktivitas, efektivitas, serta kepuasan kerja karyawan (Mangkunegara, 2016).

Motivasi Kerja Pegawai mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai juga berbeda-beda. Namun

jika sudah ada di suatu instansi, maka harus bisa memenuhi kebutuhan pegawai. Motivasi karyawan harus tetap tinggi untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan. Motivasi juga memiliki beberapa fungsi, yaitu mendorong munculnya tindakan atau perilaku tertentu, mengarahkan dan memfokuskan tindakan guna meraih tujuan yang diinginkan, serta berperan sebagai penggerak yang menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan diselesaikan (Hasibuan, 2019). Kendati demikian, perusahaan perlu memberi motivasi pada karyawan melalui berbagai strategi seperti penghargaan, pengembangan karier, dan suasana kerja yang kondusif agar mereka bisa memperlihatkan kinerja optimal serta mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Motivasi pada dasarnya dimiliki oleh setiap individu dan terbentuk melalui pengalaman, pikiran, kebutuhan, serta perasaan sehingga diperlukan pemeliharaan dan penguatan berkelanjutan agar karyawan dapat bekerja secara konsisten dan produktif.

#### **a. Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja**

Tujuan utama dari motivasi kerja ialah untuk mengoptimalkan semangat dan dorongan individu dalam menyelesaikan tugas serta mencapai target yang telah ditetapkan, baik oleh dirinya sendiri juga oleh organisasi. Motivasi yang kuat akan menumbuhkan rasa tanggung jawab, loyalitas, serta mengoptimalkan efisiensi dalam bekerja. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi bisa mencapai tujuan bersama secara lebih efektif dan efisien. Beberapa tujuan dari motivasi kerja antara lain (Robbins & Judge, 2017):

- a) Mengoptimalkan produktivitas kerja, karyawan yang termotivasi berkecenderungan bekerja lebih keras dan lebih cermat.
- b) Mengoptimalkan kepuasan kerja, motivasi kerja membantu menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga karyawan merasa dihargai dan dihormati.
- c) Mengembangkan potensi diri bagi karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih terdorong untuk belajar dan mengoptimalkan kompetensi mereka.
- d) Mendorong loyalitas dan komitmen karyawan yang merasa termotivasi akan memperlihatkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.
- e) Mengurangi tingkat absensi dan turnover. Dengan motivasi yang tepat, karyawan akan merasa betah dan nyaman dalam lingkungan kerja.

Manfaat motivasi kerja tidak hanya dirasakan oleh karyawan secara individu, namun turut berdampak positif terhadap organisasi secara keseluruhan. Perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi berkecenderungan memiliki tim yang solid, inovatif, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan bisnis (Kinicki & Fugate, 2018).

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam individu juga dari luar. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi manajer

atau pemimpin dalam upaya menciptakan strategi motivasi yang efektif (Robbins & Judge, 2017). Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar:

a) Faktor *Internal (Intrinsik)*:

- (1) Kebutuhan individu: Seperti kebutuhan akan rasa aman, aktualisasi diri, pengakuan, dan pencapaian.
- (2) Tujuan pribadi: Semakin jelas dan relevan tujuan pribadi dengan pekerjaan, semakin tinggi motivasi yang dimiliki.
- (3) Nilai dan keyakinan: Individu yang bekerja sesuai dengan nilai dan keyakinannya berkecenderungan lebih termotivasi.
- (4) Minat terhadap pekerjaan: Ketertarikan pada jenis pekerjaan yang dilangsungkan menjadi pemicu utama motivasi.
- (5) Kepuasan batin: Rasa puas terhadap hasil kerja, pencapaian, atau kontribusi yang diberi.

b) Faktor *Eksternal (Ekstrinsik)*:

- (1) Kompensasi dan penghargaan: Gaji, bonus, *insentif*, dan penghargaan lain bisa mendorong semangat kerja.
- (2) Kondisi kerja: Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung bisa mengoptimalkan motivasi.
- (3) Hubungan dengan atasan dan rekan kerja: Interaksi sosial yang positif mendorong kenyamanan dalam bekerja.
- (4) Kebijakan organisasi: Peraturan, sistem promosi, serta kejelasan jenjang karier berefek terhadap motivasi.

(5) Gaya kepemimpinan: Pemimpin yang inspiratif, komunikatif, dan menghargai karyawan mampu membangkitkan motivasi lebih besar

Pemahaman terhadap faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan pendekatan yang lebih personal dalam mengoptimalkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, tercipta sinergi antara kepentingan individu dan tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

### **c. Indikator Motivasi Kerja**

Berikut ialah indikator variabel motivasi kerja menurut Fadillah dalam (Prastyo dan Santoso, 2022):

- a) Tanggung Jawab: Memiliki rasa tanggung jawab individu yang tinggi dan loyal terhadap pekerjaannya.
- b) Prestasi Kerja: Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan maksimal.
- c) Peluang untuk Maju: Harapan untuk mendapatkan imbalan yang setimpal dengan tanggung jawab pekerjaan.
- d) Pengakuan atas Kinerja: Harapan untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya.
- e) Pekerjaan yang Menantang: Harapan untuk terus berusaha memahami pekerjaan dan bidang yang ditekuni.

### **3. Kompensasi**

#### **1) Pengertian Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan untuk memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Menurut Wandu, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dapat melalui pemberian kompensasi agar pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugasnya. Pada hakikatnya, pemberian kompensasi adalah satu dari langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi dalam mencapai sasaran. Kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena besarnya kompensasi yang diberikan akan mencerminkan nilai bagi mereka, keluarga, dan

masyarakat. Kompensasi karyawan mengacu pada segala bentuk imbalan yang diberi oleh perusahaan pada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan atau jasa yang mereka berikan. Kompensasi ini dapat berupa gaji atau upah yang didapati secara rutin, serta berbagai tunjangan atau fasilitas lainnya. Kompensasi ialah segala bentuk pendapatan, baik berupa uang juga materi, yang didapati oleh karyawan sebagai balasan atas kontribusi yang telah diberi pada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa mengoptimalkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberi oleh manajemen perusahaan (Sutrisno *et al.*, 2022). Kompensasi mengacu pada segala bentuk imbalan yang didapati oleh seorang pekerja atau karyawan sebagai balasan atas jasa atau hasil kerjanya di perusahaan, baik dengan berwujud uang juga barang, baik secara langsung juga tidak langsung. Istilah ini sangat terkait dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberi berdasarkan hubungan kerja (Setyo Widodo dan Yandi, 2022).

Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku. Kompensasi ialah faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara optimal. Menurut Mondy dan Noe (2018), kompensasi ialah

seluruh bentuk imbalan yang didapati karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka pada organisasi. Secara umum, kompensasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan non-finansial (Rivai, 2015):

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial ialah bentuk imbalan yang diberi dengan berwujud uang atau yang dapat dinilai dengan uang.

b. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial ialah segala bentuk penghargaan atau fasilitas yang diberi oleh perusahaan yang tidak berupa uang langsung, namun memiliki nilai yang besar bagi karyawan. Bentuk kompensasi ini penting karena bisa mengoptimalkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Beberapa jenis kompensasi non-finansial meliputi:

1. Pengakuan dan Penghargaan: Penghargaan atas pencapaian karyawan seperti sertifikat, penghargaan tahunan, atau pujian publik bisa memberi motivasi tambahan. Pengakuan ini memberi karyawan rasa dihargai dan berkontribusi pada kepuasan kerja.
2. Kesempatan Pengembangan Karir: Fasilitas pelatihan, pendidikan lanjutan, dan kesempatan untuk mendapatkan promosi ialah bentuk kompensasi yang memberi nilai

jangka panjang bagi karyawan, membantu mereka untuk berkembang dalam karirnya.

3. Fasilitas Kesejahteraan: Seperti asuransi kesehatan, fasilitas kebugaran, atau fasilitas cuti yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Kesejahteraan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik.
4. Fleksibilitas Kerja: Kesempatan untuk bekerja dari rumah, jam kerja yang fleksibel, atau libur tambahan memberi kenyamanan yang lebih besar bagi karyawan dalam menjalani pekerjaan mereka, mengurangi stres, dan mengoptimalkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
5. Lingkungan Kerja yang Positif: Suasana kerja yang nyaman, hubungan yang harmonis antar rekan kerja, serta dukungan dari manajer atau pimpinan bisa menjadi kompensasi non-finansial yang sangat berharga

## **2) Tujuan dan Manfaat Kompensasi Karyawan**

Kompensasi memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan, namun turut sebagai alat untuk mengoptimalkan motivasi, kinerja, dan retensi tenaga kerja. Menurut Dessler (2017), tujuan utama kompensasi ialah menarik, memotivasi, dan mempertahankan

karyawan yang berkualitas tinggi. Selaras dengan itu, Mondy dan Noe (2018) menegaskan bahwasanya kompensasi yang efektif bisa menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan.

Adapun manfaat dari kompensasi yang diberi secara tepat dan adil antara lain:

4. **Mengoptimalkan Kinerja:** Karyawan yang merasa dihargai dengan kompensasi yang adil akan lebih termotivasi untuk memberi yang terbaik dalam pekerjaannya. Kompensasi yang tepat juga bisa mendorong karyawan guna meraih target dan standar yang lebih tinggi.
5. **Menarik dan Mempertahankan Talenta:** Perusahaan yang menawarkan kompensasi kompetitif bisa menarik calon karyawan yang berkualitas dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan. Lain dari itu, kompensasi yang memadai juga membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka dalam jangka panjang.
6. **Mengoptimalkan Kepuasan dan Loyalitas:** Kompensasi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan bisa mengoptimalkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang puas berkecenderungan lebih bertahan dan bekerja dengan lebih baik.

7. Mengurangi Turnover Karyawan: Jika karyawan merasa bahwasanya mereka dihargai melalui kompensasi yang sesuai, mereka akan lebih enggan untuk meninggalkan perusahaan. Ini membantu perusahaan mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

### 3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Penentuan besaran kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), struktur kompensasi harus mempertimbangkan aspek kemampuan finansial perusahaan, kompetensi karyawan, kondisi pasar tenaga kerja, serta nilai pekerjaan.

Beberapa faktor utama yang memengaruhi kompensasi meliputi:

- a) Kualifikasi dan Pengalaman Karyawan: Karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang lebih tinggi biasanya mendapatkan kompensasi yang lebih besar karena keterampilan dan pengetahuan yang mereka bawa.
- b) Posisi dan Tanggung Jawab: Jabatan yang lebih tinggi atau yang membutuhkan keterampilan teknis khusus biasanya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan posisi yang lebih rendah.
- c) Kinerja Karyawan: Karyawan yang memperlihatkan kinerja luar biasa atau mencapai target-target tertentu sering kali diberi bonus atau *insentif* yang lebih besar sebagai bentuk penghargaan.

- a. Kondisi Pasar dan Industri: Besaran kompensasi juga dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja, kompetisi antar perusahaan, serta standar gaji di industri tertentu.
- d) Kebijakan Perusahaan: Setiap perusahaan memiliki kebijakan kompensasi yang
- e) ialah elemen yang mendukung kelancaran aktivitas dan operasional berbeda-beda, tergantung pada strategi dan kemampuan finansial mereka.

#### **4) Indikator Kompensasi**

Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tentunya memerlukan kompensasi atau imbalan. Kompensasi yang adil dan memadai ialah harapan bagi setiap karyawan. Sistem kompensasi yang dikelola dengan baik bisa mempengaruhi semangat dan produktivitas kerja karyawan. Kompensasi dapat diartikan sebagai pendapatan dengan berwujud uang atau barang, baik yang diberi secara langsung juga tidak langsung, sebagai bentuk imbalan dari perusahaan. Menurut (Saputra, 2021) indikator dalam kompensasi untuk karyawan berbeda-beda, diantaranya :

##### **a) Gaji Upah**

Imbalan yang diberi secara rutin, biasanya bulanan, yang menjadi dasar dari pembayaran pada karyawan. Besaran gaji pokok dapat bervariasi tergantung pada jabatan, tingkat pengalaman, serta kualifikasi karyawan.

b) *Insentif*

Pembayaran yang diberi untuk mendorong karyawan melakukan kinerja lebih baik atau mengoptimalkan produktivitas. *Insentif* ini bisa berbentuk uang atau hadiah lainnya.

c) Tunjangan

Pembayaran tambahan di luar gaji pokok yang bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, dan sebagainya. Tunjangan ini bisa membantu karyawan memenuhi kebutuhan sehari-hari.

d) Fasilitas sarana & sarana.

Fasilitas sarana dan prasarana kantor di sebuah tempat kerja atau kantor.

#### **4. Kinerja Karyawan**

##### **1) Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang diberi oleh organisasi atau perusahaan dengan efektif dan efisien. Kinerja karyawan ialah hasil dari pelaksanaan tugas yang sangat penting guna meraih tujuan organisasi, yang dapat ditingkatkan melalui manajemen kinerja, dengan faktor utama ialah kualitas sumber daya manusia dan semangat kerja (Sapar, 2022). Penilaian kerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang

karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Hasil dari evaluasi prestasi kerja karyawan dituntut sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Kinerja ini mencerminkan hasil dari upaya, keterampilan, serta sikap yang ditunjukkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Secara umum, kinerja karyawan dapat diukur dari beberapa aspek, di antaranya:

- a) **Produktivitas:** Seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Semakin tinggi produktivitas, semakin baik kinerja karyawan.
- b) **Kualitas kerja:** Menilai sejauh mana pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, baik dalam hal akurasi, ketepatan, juga kesesuaian dengan tujuan yang ingin dicapai.
- c) **Ketepatan waktu:** Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Karyawan yang bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu memperlihatkan kinerja yang baik
- d) **Komitmen dan tanggung jawab:** Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban, serta berusaha untuk memberi yang terbaik dalam setiap tugas yang diberi.
- e) **Inisiatif dan kreativitas:** Karyawan yang proaktif dan mampu memberi solusi kreatif atas tantangan atau masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, biasanya memperlihatkan kinerja yang lebih baik.

## **2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian Sanaba *et al.* (2022) menjelaskan unsur-unsur yang memengaruhi motivasi kerja orang karyawan tersusun atas 2 faktor, terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal :

- a) Faktor *Internal*: Faktor ini berasal dari dalam diri pegawai yang mencakup berbagai hal yang berhubungan dengan pribadi individu tersebut. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:
1. Pemahaman tentang diri sendiri: Kesadaran individu tentang kekuatan dan kelemahan dirinya.
  2. Prestasi dan harga diri: Keinginan untuk dihargai dan diakui atas pencapaian yang telah diraih.
  3. Kebutuhan dan impian: Tujuan pribadi yang ingin dicapai dan kebutuhan yang harus dipenuhi.
  4. Tingkat pendidikan: Pendidikan formal yang dimiliki akan mempengaruhi pemahaman dan keterampilan dalam pekerjaan.
  5. Pembawaan pribadi: Kepribadian atau karakter seseorang yang mempengaruhi cara berinteraksi dan menyelesaikan tugas.
  6. Pengalaman: Pengalaman kerja sebelumnya yang memberi keterampilan dan wawasan tambahan dalam menjalankan tugas.
- b) Faktor *Eksternal*: Faktor ini berasal dari lingkungan luar pegawai yang mempengaruhi motivasi dan kinerjanya. Beberapa faktor eksternal yang berefek ialah:
1. Pemimpin dan gaya kepemimpinan: Cara seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan mendukung pegawai dalam pekerjaan mereka sangat berefek terhadap kinerja.

2. Lingkungan kerja: Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, seperti hubungan antar rekan kerja, fasilitas yang ada, dan budaya organisasi.
3. Dorongan atas dan tuntutan perkembangan organisasi: Harapan dan tuntutan dari atasan serta perkembangan organisasi yang memotivasi pegawai untuk terus mengoptimalkan kinerjanya.

### **3) Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Fahmi dalam Umar dan Norawati (2022), kinerja karyawan dapat dievaluasi melalui beberapa indikator utama yang merepresentasikan dimensi-dimensi kinerja. Indikator-indikator ini menjadi landasan dalam menilai efektivitas kontribusi individu terhadap organisasi. Adapun indikator yang dimaksud meliputi:

#### **a) Kualitas Kerja**

Kualitas mengacu pada tingkat akurasi, ketelitian, serta minimnya kesalahan dan kerusakan dalam pelaksanaan tugas. Dimensi ini mencerminkan standar hasil kerja yang sesuai dengan harapan organisasi dan mencakup perhatian terhadap detail serta konsistensi dalam pencapaian mutu kerja.

#### **b) Kuantitas Kerja**

Indikator ini mengukur volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja menjadi representasi dari produktivitas karyawan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan.

c) Penggunaan Waktu (Efisiensi Waktu)

Dimensi ini mengacu pada kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu secara optimal untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Efisiensi waktu mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu, serta kemampuan dalam menetapkan prioritas pekerjaan.

d) Kerja Sama (Kemampuan Interpersonal)

Kerja sama ialah indikator penting yang mencerminkan kemampuan individu dalam berkolaborasi dengan rekan kerja guna meraih tujuan bersama. Dimensi ini mencakup komunikasi yang efektif, empati, dan kesediaan untuk membantu sesama anggota tim.

Dengan demikian, indikator-indikator tersebut tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, namun turut sebagai dasar pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia, seperti penilaian kinerja, promosi, pelatihan, hingga perencanaan pengembangan karier. Implementasi pengukuran yang sistematis terhadap keempat indikator ini akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun, Judul & Sumber Pustaka	Tujuan	Variabel & Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ade Muslimat	Untuk	Variabel:	Motivasi kerja	Studi ini	Perbedaannya

	<p><b>(2022)</b> Judul: <i>Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt.Linico Indonesia di Bandung</i></p> <p>Sumber: DOI: <a href="https://doi.org/10.55336/jpb.v3i2.90">https://doi.org/10.55336/jpb.v3i2.90</a></p>	mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Linico Indonesia di Bandung.	<p>X<sub>1</sub>: Motivasi Kerja) X<sub>2</sub>: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan <b>Teknik Analisis Data:</b> uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis.</p>	<p>berefek signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 50,7% (t hitung 7,596 &gt; t tabel 2,002). Kompensasi juga berefek signifikan dengan kontribusi 41,1% (t hitung 6,253 &gt; t tabel 2,002). Secara simultan, motivasi kerja dan kompensasi berefek signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 57,1%, sedangkan 42,9% dipengaruhi oleh faktor lain (F hitung 36,661 &gt; F tabel 2,770).</p>	memiliki kesamaan dengan studi di PT. Linico Indonesia, yaitu sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan..	terletak pada konteks objek dan kondisi kerja; studi ini fokus pada perusahaan jasa konsultansi berbasis proyek dengan variasi status kerja, sementara penelitian terdahulu dilaksanakan di perusahaan manufaktur dengan struktur kerja lebih stabil.
2.	<p><b>Dewa Ayu Putu Aprilia Citra Dewi, Gede Putu Agus Jana Susila (2021)</b> Judul: <i>Peran Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan</i> Sumber: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, Vol.11 No. 1 DOI: <a href="https://doi.org/10.23887/jiah.v11i1.27398">https://doi.org/10.23887/jiah.v11i1.27398</a></p>	Untuk menguji pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Indah Permai Cabang Singaraja.	<p><b>Variabel:</b> X<sub>1</sub>: Kompensasi X<sub>2</sub>: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan <b>Teknik Analisis Data:</b> analisis regresi linier berganda.</p>	Motivasi kerja memengaruhi kompetensi dengan koefisien kompensasi berefek terhadap kinerja karyawan pada PT. Indah Permai Cabang Singaraja, Motivasi kerja berefek terhadap	Sama-sama membahas pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja.	Studi ini dilaksanakan di CV. Airlangga Utama Konsultan dengan konteks kerja proyek dan status karyawan yang beragam, sedangkan penelitian sebelumnya dilaksanakan di lingkungan kerja yang lebih

				kinerja karyawan pada PT. Indah Permai Cabang Singaraja, Kompensasi dan motivasi kerja berefek secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indah Permai Cabang Singaraja.		homogen tanpa menyoroti ketimpangan kompensasi.
3.	<b>Aidel Oktaviani*; Shofia Amin; Rts. Ratnawati (2021)</b> Judul: <i>Pengaruh persepsi keadilan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jambi Distribusindo Rayat</i> Sumber: Jurnal Dinamika Manajemen Vol.9.No.1, Doi: <a href="https://doi.org/10.22437/jdm.v9i1.17142">https://doi.org/10.22437/jdm.v9i1.17142</a>	ntuk menguji pengaruh persepsi keadilan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel studi ini 49erusa 60 karyawan pada PT.	<b>Variabel:</b> Kompetensi Pegawai(X1) Kompensasi (X2) X1: Kompensasi Kerja Y:Kinerja Karyawan <b>Teknik Analisis</b> <b>Data:</b> <i>analisis regresi linear berganda Uji t, Uji F serta uji koefisien determinasi (R2) dengan bantuan aplikasi SPSS</i>	keadilan kompensasi berefek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berefek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan keadilan kompensasi dan motivasi berefek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jambi Distribusindo Raya.	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.	Studi ini studi ini fokus pada ketimpangan kompensasi antarstatus kerja di perusahaan jasa konsultansi berbasis proyek, sedangkan penelitian terdahulu menambahkan variabel persepsi keadilan kompensasi dalam konteks perusahaan distribusi.
4.	<b>Princesza Feyga Candi Permana, Antyo Pracoyo</b> Judul: <i>Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (2021)</i>	untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja	<b>Variabel :</b> X1: Motivasi Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Kompensasi  Y:Kinerja karyawan	Motivasi Kerja berefek positif terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja tidak berefek secara signifikan	Sama-sama membahas pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.	Penelitian terdahulu menambahkan variabel disiplin kerja, sedangkan studi ini fokus pada motivasi dan kompensasi dalam konteks

	<p>Sumber : Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking) Vol. 7 No. 3 Doi:<a href="https://doi.org/10.35384/jemp.v7i3.258">https://doi.org/10.35384/jemp.v7i3.258</a></p>	<p>karyawan selama pandemi covid-19.</p>	<p><b>Teknik Analisis Data</b> : Partial Least Square(PLS).</p>	<p>terhadap Kinerja Karya-wan. Kompensasi Finansial berefek positif terhadap Kinerja Karyawan.</p>		<p>perusahaan jasa konsultansi dengan status kerja yang beragam.</p>
5.	<p><b>Bagus Disfantor,</b> <b>Didik Subiyanto,</b> <b>Epsilandri</b> <b>Septyarini</b> judul: Pengaruh Persepsi Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Sulutgo Kantor Pusat (2022) Sumber : INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen <a href="https://doi.org/10.30872/jinv.v18i1.10361">https://doi.org/10.30872/jinv.v18i1.10361</a></p>	<p>Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kondisi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Primissima.</p>	<p><b>Variabel :</b> X<sub>1</sub>: Motivasi Kerja X<sub>2</sub>: Kondisi kerja X<sub>3</sub>: Kompensasi Y: kinerja karyawan <b>Teknik Analisis Data</b> : Analisis Regresi Linier Berganda, Analisis Uji T (Pengujian Parsial, Analisis Uji F (Pengujian Simultan, Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup></p>	<p>Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya motivasi kerja, kondisi kerja, dan kompensasi berefek signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Primissima. Secara parsial, ketiganya memiliki pengaruh positif, dengan motivasi dan kondisi kerja dinilai cukup baik, namun masih perlu peningkatan pada aspek penghargaan, fasilitas kerja, dan tunjangan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga terbukti berefek signifikan, sehingga perusahaan disarankan mengoptimalkan ketiganya</p>	<p>Sama-sama membahas pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Perbedaannya terletak pada konteks organisasi, di mana studi ini dilaksanakan di perusahaan jasa konsultansi berbasis proyek dengan status kerja yang beragam, sementara penelitian di Bank SulutGo berada di sektor keuangan dengan struktur kerja yang lebih stabil dan formal.</p>

				untuk mendorong kinerja karyawan secara optimal.		
6.	<p><b>Rizki Fajar Rosy Utama</b>  <i>Judul: Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</i>            Sumber : Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 2</p>	<p>Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p><b>Variabel :</b>            X<sub>1</sub>: Kompensasi Kerja            X<sub>2</sub>: Motivasi Karyawan            Y: Kinerja Karyawan  <b>Teknik Analisis data :</b>            regresi linear berganda, uji Goodness of Fit dengan uji F, koefisien determinasi berganda, dan uji t.</p>	<p>Hasil studi ini memperlihatkan bahwasanya kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja setiap berefek positif terhadap kinerja karyawan. Ketiga faktor tersebut menjadi aspek penting yang mendukung peningkatan produktivitas dan efektivitas</p>	<p>sama-sama membahas pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Perbedaannya, penelitian terdahulu juga menyertakan variabel lingkungan kerja, sementara studi ini hanya 51 erus pada motivasi dan kompensasi dalam konteks 51 erusahaan jasa konsultansi berbasis proyek.</p>
7.	<p><b>Galuh Hayatun Nufuf, Marjoni Rachman, Titin Ruliana</b>  <i>Analysis of Motivation, Competence, Compensation and Work Discipline: Their Influence on Performance Moderated by Employee Career Development (Study at Samarinda City Secretariat)</i>            Sumber : <a href="https://doi.org/10.55885/jprsp.v5i1.511">https://doi.org/10.55885/jprsp.v5i1.511</a></p>	<p>Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir di Sekretariat Kota Samarinda.</p>	<p><b>Variabel :</b>  <i>Motivation (X1)</i>  <i>Competence (X2)</i>  <i>Compensation (X3)</i>  <i>Work Discipline (X4)</i>  <i>Employee Performance (Y)</i>  <i>Career development (Z)</i></p> <p>Teknik analisis data : Partial Least Square (PLS)</p>	<p>Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya motivasi, kompetensi, dan kompensasi berefek signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan, sementara disiplin kerja berdampak langsung pada kinerja. Pengembangan karir juga berefek positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kedua penelitian memperlihatkan bahwasanya faktor-faktor seperti kompetensi dan kompensasi berefek signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Pada penelitian tentang PT Pegadaian, motivasi kerja berperan sebagai variabel moderating, sedangkan pada penelitian pengembangan karir, motivasi dan kompensasi berefek langsung terhadap kinerja karyawan. Lain dari itu, penelitian PT Pegadaian lebih fokus pada disiplin kerja sementara penelitian pengembangan karir menekankan pentingnya program</p>

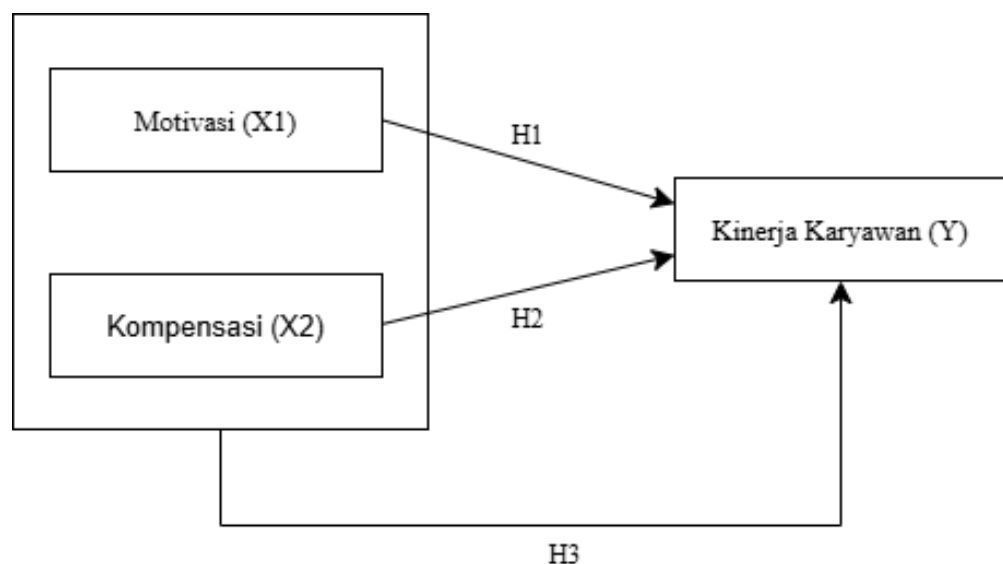
						pengembangan karir dalam mengoptimalkan kinerja karyawan.
8.	<p><b>Savira Fitria, Novi Mubyarto, Titin Agustin Nengsih, Efni Anita, Sri Rahma, Munsarida,.</b></p> <p>Judul : The Influence of Leadership, Work Motivation, and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Bank Syariah Indonesia KC Gatot Subroto Jambi (2024)</p> <p>Sumber : <a href="https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.875">https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.875</a></p>	<p>Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan , motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antar variabel</p>	<p><b>Variabel:</b>  X1: Kepemimpinan  X2: Kompensasi  X3: Motivasi  Z: Kepuasan  Y: Kinerja</p> <p><b>Teknik Analisis data:</b>  <b>SEM-PLS (Partial Least Squares SEM)</b> memanfaatkan <b>SmartPLS</b></p>	<p>kepemimpinan dan kompensasi berefek positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja hanya berefek terhadap kinerja, tetapi tidak terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.</p>	<p>fokus kajian yang sama-sama menyoroti motivasi dan kompensasi sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, serta memanfaatkan pendekatan kuantitatif dalam menganalisis hubungan antar variabel</p>	<p>Studi ini memanfaatkan model yang lebih kompleks dengan menambahkan variabel kepemimpinan serta menguji hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediasi</p>
9.	<p><b>Mukhammad Nur Khabibulloh, Khuzaini, suwitho</b></p> <p>Judul: The Effect Of Motivation And Compensation On Employee Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior (Study On Sinergia Group Indonesia) (2023)</p> <p>Sumber: <a href="https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.875">https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.875</a></p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan , motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</p>	<p><b>Variabel:</b>  - Variabel X1: Kepemimpinan  - Variabel X2: Motivasi Kerja  - Variabel X3: Kompensasi  - Variabel Y: Kinerja Karyawan  - Variabel Z: Kepuasan Kerja (intervening)</p> <p><b>Teknis analisis data:</b>  Structural</p>	<p>- Kepemimpinan berefek positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.  - Motivasi kerja tidak berefek signifikan terhadap kepuasan kerja, tapi berefek signifikan terhadap kinerja.  Kompensasi</p>	<p>studi ini sama-sama memanfaatkan pendekatan kuantitatif dan memfokuskan analisis pada variabel motivasi, kompensasi, dan kinerja karyawan.</p>	<p>Penelitian ini melibatkan variabel tambahan yaitu kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening,</p>

			Equation Modeling (SEM) memanfaatkan SmartPLS	berefek positif terhadap kepuasan kerja, tapi tidak signifikan terhadap kinerja. - Kepuasan kerja berefek positif terhadap kerja.		
10.	<b>Asep Hamdani, Ervin Agung Priambodo.</b> Judul: Influence of Motivation and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Biofarma (Persero) (2024). Sumber: <a href="https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.524">https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.524</a>	Menganalisis pengaruh langsung motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; serta pengaruh tidak langsung motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	<b>Variabel:</b> X1: Motivasi X2: Kompensasi Y: Kepuasan Kerja Z: Kinerja Karyawan <b>Teknik Analisis data:</b> Path Analysis dengan SPSS 22.0 dan Uji Sobel	- Motivasi berefek signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja - Kompensasi tidak berefek langsung terhadap kinerja, tapi berefek signifikan terhadap kepuasan kerja - Kepuasan kerja berefek signifikan terhadap kinerja - Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan pendekatan kuantitatif. Variabel utama yang digunakan juga serupa, yakni motivasi (X1), kompensasi (X2), dan kinerja karyawan (Y).	Studi ini ada tambahan variabel intervening yaitu kepuasan kerja, yang berfungsi menjembatani pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga memanfaatkan teknik analisis path analysis dan uji Sobel untuk menganalisis pengaruh tidak langsung
11.	<b>Miftahul Ilmi, Salma Sintya Juliana.</b> Judul: The Effect of Motivation and Compensation on Employee Performance in South Tangerang (2023)	Meneliti pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Kota Tangerang	<b>Variabel:</b> X1: Motivasi kerja X2: Kompensasi Y: Kinerja karyawan <b>Teknik analisis data:</b> Regresi Linear	- Motivasi kerja dan kompensasi berefek signifikan terhadap kinerja karyawan. - R <sup>2</sup> sebesar 0,335	sama-sama meneliti pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang	terletak pada karakteristik responden, latar institusi, dan kemungkinan adanya perbedaan strategi manajerial, budaya kerja,

	Sumber:	Selatan.	Berganda (SPSS v22) Uji Validitas & Reliabilitas Uji F, Uji t, R-Square	memperlihatkan 33,5% kinerja dipengaruhi oleh variabel X1 dan X2.	digunakan juga sama, yakni regresi linear berganda untuk menguji hubungan antar variabel.	serta kebijakan kompensasi di setiap perusahaan.
12.	<b>Lili Sularmi, Veritia, Feb Amni Hayati.</b> Judul: The Influence Of Motivation And Compensation On Employee Performance At Pt. Bank Cimb Niaga, West Jakarta (2025)	Untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank CIMB Niaga, Jakarta Barat.	<b>Variabel:</b> - <b>X1:</b> Motivasi kerja (tanggung jawab, pencapaian kerja, peluang pengembangan) - <b>X2:</b> Kompensasi (gaji, <i>insentif</i> , tunjangan) - <b>Y:</b> Kinerja karyawan (disiplin kerja, loyalitas, efektivitas, efisiensi) <b>Teknis analisis data:</b> - <b>Deskriptif Statistik</b> - <b>Uji Validitas &amp; Reliabilitas</b> - <b>Uji Asumsi Klasik</b> (Normalitas, Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, Autokorelasi) - <b>Analisis Regresi Linier Berganda</b> - <b>Uji t dan Uji F</b>	- <b>Motivasi</b> berefek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - <b>Kompensasi</b> juga berefek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Secara simultan, motivasi dan kompensasi berefek signifikan terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 54% terhadap variabel kinerja karyawan.	memiliki kesamaan dalam hal variabel yang dianalisis, yaitu pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Keduanya memanfaatkan metode kuantitatif dan teknik analisis regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh langsung variabel <i>independen</i> terhadap variabel <i>dependen</i> .	perbedaan mendasar terletak pada objek dan konteks organisasi, studi ini dilangsungkan di perusahaan perbankan berskala besar dengan sistem manajemen SDM yang mapan,

### C. Kerangka Konseptual

Menurut Notoatmodjo (2018), kerangka konseptual adalah kerangka hubungan antar konsep yang diukur atau diamati dalam penelitian. Kerangka konseptual harus dapat menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka konseptual dalam studi ini disusun berdasarkan teori serta hasil penelitian terdahulu, utamanya peneliti Muhammad Amin (2025) dan Dewi & Susila (2022), yang memperlihatkan bahwasanya motivasi kerja dan kompensasi berefek signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial juga simultan. Berdasarkan hal tersebut, hubungan antarvariabel dalam studi ini digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Modifikasi penelitian Ilmi dan Juliana (2023)

**Gambar 2. 1.** Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————> : Pengaruh Parsial

— — — — →

:

Pengaruh Simultan

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono, (2019) merupakan tanggapan sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Respons sementara atas rumusan masalah penelitian, yang sebelumnya telah diutarakan dalam bentuk kalimat deklaratif. Adapun formulasi hipotesis variabel pada penelitian ini dipaparkan:

##### **1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins dan Coulter dalam Priansa (2023) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengerahkan upaya yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya tersebut dalam memenuhi kebutuhan individu tertentu. Motivasi dapat dipahami sebagai kecenderungan perilaku individu dalam mencapai tujuan yang hendak diraih, sekaligus sebagai dorongan yang lahir dari kebutuhan pemenuhan diri. Dalam konteks organisasi, motivasi karyawan memegang peranan penting karena diharapkan mampu mendorong karyawan bekerja lebih tekun, antusias, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Semakin kuat motivasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula totalitas kerja yang ditunjukkan, sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Teori motivasi konvensional Taylor yang tergolong dalam *content theory* berpandangan bahwa karyawan akan memaksimalkan kinerjanya ketika muncul hasrat untuk memenuhi kebutuhannya. Seseorang

cenderung terdorong melaksanakan instruksi atasan apabila pekerjaan yang dilakukan memberikan ganjaran yang sesuai (Robbins & Judge, 2017).

Hasil penelitian Ilmi dan Juliana (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi mampu mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Anggriawan et al. (2023) yang menegaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja. Selaras dengan itu, Mudayana dan Suryoko (2023) juga melaporkan temuan serupa, yakni motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan motivasi diikuti oleh peningkatan performa kerja

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan.

## **2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi dimaknai sebagai imbal jasa yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi. Di dalam sistem kompensasi terkandung mekanisme insentif yang mengaitkan kompensasi dengan kinerja individu. Pemberian kompensasi merupakan bagian dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan atas tanggung jawab dan pekerjaan yang telah dilaksanakan. Kompensasi juga berfungsi sebagai pengganti atas kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Kinerja karyawan mencerminkan tingkat kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja atau prestasi kerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan yang berkaitan erat dengan tujuan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi ekonomi. Dengan demikian, kompensasi yang sesuai diyakini mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian Ilmi dan Juliana (2023) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan proporsional mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Temuan tersebut sejalan dengan Anggriawan et al. (2023) serta Rahmadani et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat menurunkan kinerja karyawan, meningkatkan tingkat ketidakhadiran, serta memperbesar perputaran karyawan dalam organisasi (Gardjito, 2024). Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan.

### **3. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Marwansyah (2020) menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau imbal jasa, baik langsung maupun tidak

langsung, finansial maupun nonfinansial, yang diberikan secara adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memupuk motivasi kerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi.

Hasil penelitian Ilmi dan Juliana (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara dorongan internal berupa motivasi dan dorongan eksternal berupa kompensasi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efektif. Hasil tersebut diperkuat oleh Niati et al. (2024) serta Anggraini et al. (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Airlangga Utama Konsultan