

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting bagi setiap organisasi karena menjadi penggerak utama tercapainya tujuan perusahaan. Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi indikator keberhasilan utama organisasi. Di Indonesia sendiri, Menurut laporan Badan Pusat Statistik (2023) mencatat bahwa pada tahun 2023 produktivitas tenaga kerja hanya meningkat sedikit dibandingkan tahun sebelumnya, yang menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan signifikan dalam meningkatkan efisiensi kinerja karyawan. Peningkatan kinerja menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan yang ingin mempertahankan daya saing di pasar nasional dan global [1]. Menurut Fadhlillah (2023) sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi dan memperoleh kompensasi yang adil akan menunjukkan kinerja yang lebih produktif serta berkontribusi positif terhadap pencapaian visi perusahaan [2].

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Teori Milkovich & Newman menyatakan bahwa Sistem kompensasi yang efektif perlu dirancang berdasarkan prinsip keadilan dalam organisasi serta mempertimbangkan daya saing dengan perusahaan lain. Tujuannya adalah agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi

untuk terus berprestasi. Bentuk kompensasi tidak terbatas pada aspek finansial seperti gaji dan bonus, namun juga mencakup penghargaan nonfinansial yang dapat menumbuhkan rasa puas dan semangat kerja [3]. Menurut Ariani (2023) kompensasi termasuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan perusahaan untuk mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan [4]. Penelitian yang dilakukan Sobri et al. (2022) kompensasi yang tepat dapat memperkuat motivasi ekstrinsik, yang selanjutnya akan berdampak positif terhadap kinerja individu. Namun, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja atau persepsi ketidakadilan justru menurunkan motivasi serta komitmen karyawan [5].

Motivasi kerja sendiri memiliki peranan penting sebagai penggerak perilaku dan semangat kerja individu. Hasil penelitian Aliyya et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan teknologi informasi di Jakarta dan Bandung, karena motivasi mendorong keterlibatan aktif dan inovasi dalam bekerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa motivasi berfungsi sebagai variabel psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor eksternal seperti kompensasi dengan hasil kerja karyawan [6]. Temuan dari hasil penelitian Manzoor et al. (2021) memperkuat hal tersebut dengan menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan antara penghargaan intrinsik dan kinerja karyawan. Dalam konteks usaha kecil menengah, bentuk penghargaan nonmateri seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang mampu meningkatkan

motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan [7].

Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, disiplin, dan kreativitas yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas. Teori Clayton Alderfer motivasi merupakan kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk memenuhi berbagai tingkat kebutuhan manusia [8]. Hasudung (2025) menyatakan bahwa Faktor motivator seperti prestasi dan tanggung jawab meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor hygiene seperti gaji dan kebijakan hanya mencegah timbulnya ketidakpuasan [9]. Oleh karena itu, upaya menjaga motivasi karyawan perlu difokuskan pada pengembangan faktor motivator. Hasil penelitian Savira et al. (2024) menegaskan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja karyawan, di mana pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [10]. Menurut peneliti oleh Sitopu et al. (2021) motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat seseorang mau dan bersemangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan, baik secara pribadi maupun organisasi [11].

Menurut Robbins (2023) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penetapan tujuan

kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut [12]. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut penelitian Awoitau et al. (2024), kinerja optimal tercapai jika perusahaan mampu mengelola sistem manajemen SDM dengan baik yang memperhatikan aspek motivasi, pelatihan, serta kompensasi yang seimbang. Temuan penelitian tersebut juga menegaskan bahwa kompensasi memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja karena menjadi salah satu bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi [13]

Penelitian oleh Syahputra & Faruqi (2024) menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi dan motivasi kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa karyawan yang menerima penghargaan sesuai dengan kontribusinya akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk mencapai target kerja yang lebih tinggi [14]. Penelitian yang dilakukan oleh Nussy (2023) juga memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada dukungan organisasi melalui sistem penghargaan, kesempatan pengembangan, serta lingkungan kerja yang positif [15]. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa motivasi berperan sebagai jembatan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Ketika motivasi meningkat, karyawan akan lebih bersemangat, berinisiatif, serta memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya.

Berbagai penelitian sebelumnya memang telah mengidentifikasi keterkaitan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja, namun sebagian besar masih terpusat pada industri jasa maupun lingkungan perkantoran. Kajian yang menyoroti sektor percetakan, khususnya pada perusahaan dengan skala kecil hingga menengah, masih sangat terbatas. Selain itu, sejumlah penelitian hanya menelusuri pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja tanpa memasukkan peran motivasi sebagai variabel mediasi secara lebih mendalam. Celah ini menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan fenomena penurunan kinerja yang terjadi pada CV Pustaka Grafika, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk menelaah hubungan kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan secara lebih komprehensif.

Kondisi tersebut juga terlihat di CV Pustaka Grafika, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan. Dalam industri ini, produktivitas dan ketepatan waktu sangat bergantung pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara singkat dengan bapak Andy Achmad HP, ditemukan adanya indikasi rendahnya motivasi kerja dikalangan karyawan yang ditandai dengan menurunnya produktivitas karyawan. Fenomena ini diduga disebabkan oleh sistem

kompensasi yang belum sepenuhnya mampu mendorong motivasi kerja secara optimal.

CV Pustaka Grafika merupakan perusahaan yang berlokasi di Kota Malang dan bergerak di bidang percetakan serta penerbitan buku, modul, dan materi pendidikan. Berdiri sejak tahun 2007. Struktur organisasi CV Pustaka Grafika terdiri dari beberapa bagian kerja yang memiliki peran masing-masing sesuai dengan tahapan proses produksi. Setiap bagian diisi oleh jumlah karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan, terutama pada aktivitas inti seperti produksi dan finishing yang memerlukan tenaga kerja lebih banyak. Kuantitas kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam mencapai target hasil produksi yang telah ditentukan perusahaan serta menggambarkan tingkat efektivitas dan produktivitas tenaga kerja CV Pustaka Grafika dalam melaksanakan tugasnya, sehingga untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai kondisi tersebut, berikut disajikan tabel data kinerja karyawan bagian produksi berdasarkan kuantitas hasil kerja selama tiga tahun terakhir.

Tabel 1. 1 Kuantitas Produksi Karyawan Tahun 2022-2024

Tahun	Target Produksi	Realisasi Produksi	Presentase Penyelesaian Produksi
2022	300 unit	285 unit	95,0%
2023	350 unit	340 unit	97,1%
2024	400 unit	392 unit	98,0%

Sumber: Data Internal CV Pustaka Grafika

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diatas, terlihat bahwa tingkat produktivitas karyawan bagian produksi CV Pustaka Grafika mengalami

peningkatan selama periode 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, jumlah pekerjaan yang diterima bagian produksi mencapai 300 unit, dengan hasil produksi selesai sebanyak 285 unit. Tahun berikutnya, terjadi peningkatan efisiensi kerja di mana dari 350 unit. Pekerjaan yang masuk, sebanyak 340 unit berhasil diselesaikan, menghasilkan tingkat penyelesaian sebesar 97,1%. Sementara pada tahun 2024, jumlah pekerjaan yang diterima meningkat menjadi 400 unit, dengan 392 unit berhasil diselesaikan, sehingga persentase penyelesaian naik menjadi 98,0%.

Penurunan kinerja tersebut mencerminkan berkurangnya efektivitas kerja pada bagian produksi, di mana sebagian karyawan belum mampu mempertahankan hasil kerja sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Kondisi ini terjadi akibat meningkatnya beban dan tekanan pekerjaan, serta tingkat kelelahan yang tinggi karena tuntutan penyelesaian tugas dalam waktu terbatas. Selain itu, sistem kompensasi yang belum sebanding dengan tanggung jawab dan beban kerja turut memengaruhi semangat serta motivasi karyawan dalam mencapai target produksi. Berikut dapat disajikan tabel data kualitas karyawan yang mencerminkan ketelitian serta kesesuaian produk dengan standar perusahaan pada CV Pustaka Grafika.

Tabel 1. 2 Rekapitulasi Kualitas Pekerjaan Tahun 2022-2024

Tahun	Total Produk	Produk Rusak	Presentase Produk Rusak
2022	285	20	7,0%
2023	340	18	5,3%
2024	392	15	3,8%

Sumber: Data Internal CV Pustaka Grafika

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1.2, dapat diketahui bahwa tingkat kualitas hasil kerja karyawan bagian produksi CV Pustaka Grafika menunjukkan peningkatan secara bertahap dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, dari total 285 unit produk yang dihasilkan, terdapat 20 unit atau sekitar 7,0% yang mengalami kerusakan. Angka tersebut mengalami penurunan pada tahun 2023, di mana dari 340 unit produk yang diproduksi, hanya 18 unit atau 5,3% yang rusak. Tren positif ini terus berlanjut pada tahun 2024, dengan 392 unit produk yang diproses dan hanya 15 unit atau 3,8% yang tidak memenuhi standar kualitas.

Kenaikan jumlah produk yang mengalami kendala tersebut menandakan menurunnya konsistensi kualitas kerja karyawan. Jenis kerusakan yang sering terjadi antara lain salah mencetak, tinta meluber sehingga hasil print tebal, serta jilidan yang tidak rapi atau salah memasukan cover. Tren ini menunjukkan bahwa mutu hasil kerja belum sepenuhnya sesuai dengan standar kualitas perusahaan. Faktor utama penyebabnya adalah kurangnya tingkat ketelitian pekerja terutama pada bagian pra-cetak dan finishing yang menuntut ketepatan tinggi. Selain itu, ketepatan waktu yang mencerminkan efektivitas alur kerja dan kedisiplinan karyawan.

Tabel 1. 3 Rekapitulasi Ketepatan Waktu Produksi Tahun 2022-2024

Tahun	Target Waktu Produksi	Realisasi Waktu Produksi	Keterlambatan Waktu Produksi
2022	25 Hari	27 Hari	2 Hari
2023	25 Hari	30 Hari	5 Hari
2024	25 Hari	33 Hari	8 Hari

Sumber: Data Internal CV Pustaka Grafika

Berdasarkan data Tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahwa rata-rata waktu penyelesaian pekerjaan setiap tahunnya selalu melampaui batas yang telah ditetapkan perusahaan. Peningkatan keterlambatan dari 27 hari pada tahun 2022 menjadi 33 hari pada tahun 2024 menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu masih menjadi kendala dalam kegiatan operasional. Bertambahnya waktu keterlambatan tersebut mencerminkan menurunnya kemampuan karyawan dalam mengelola waktu, menjaga kedisiplinan, serta melakukan koordinasi kerja secara efektif antar karyawan.

Fenomena kinerja karyawan pada CV Pustaka Grafika menunjukkan kondisi yang belum sepenuhnya optimal dan belum seimbang. Meskipun jumlah pekerjaan yang diselesaikan serta tingkat kualitas produk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, namun masih ditemukan ketidakkonsistenan dalam hasil kerja seperti kesalahan cetak dan finishing yang kurang rapi. Selain itu, aspek ketepatan waktu justru menunjukkan permasalahan, di mana keterlambatan produksi terus meningkat setiap tahunnya. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek internal karyawan, terutama dalam pengelolaan waktu, ketelitian, dan konsistensi kerja. Hal tersebut diduga berkaitan dengan sistem kompensasi yang masih berorientasi pada imbalan finansial dan belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja, serta belum optimalnya pemberian kompensasi nonfinansial seperti apresiasi dan pengembangan karier. Ketika kompensasi belum memenuhi ekspektasi, motivasi kerja cenderung menurun, yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan, sehingga

motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar hasil kerja dapat mencapai tingkat optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi yang adil dan sebanding dengan beban kerja yang ditanggung karyawan. Zayed Nurul, (2022) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai diyakini mampu menumbuhkan semangat kerja, memperkuat rasa tanggung jawab, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik [16]. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam melalui penelitian berjudul **“Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada CV Pustaka Grafika).”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan pada CV. Pustaka Grafika ?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja ?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, oleh sebab itu tujuan dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan pada CV. Pustaka Grafika
2. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja
4. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja,

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini mendukung teori motivasi kerja dengan bukti empiris dari sektor percetakan. Berkontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam memahami keterkaitan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini secara kritis menyoroti perlunya transformasi manajemen SDM dari sekadar pemberian kompensasi berbasis posisi menuju sistem penghargaan yang berorientasi pada kinerja dan kesejahteraan karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan CV Pustaka Grafika

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk memperbaiki sistem kompensasi yang lebih adil dan berbasis kinerja. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui insentif dan penghargaan nonfinansial. Seperti penerapan bonus berbasis kinerja bagi karyawan yang mencapai target produksi serta program “Karyawan Terbaik Bulan Ini” sebagai bentuk apresiasi atas prestasi kerja.

b. Bagi Peneliti dan Akademis

Penelitian ini menjadi referensi empiris untuk memahami peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan kompensasi dan kinerja. Penelitian selanjutnya dapat memperluas variabel atau memperdalam konteks pada sektor industri yang berbeda, sehingga dapat memperkaya wawasan akademik serta meningkatkan kemampuan analisis peneliti di bidang ini.