

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Social Exchange Theory* (SET)

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai *grand theory*, yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik antara individu atau kelompok [17]. Dalam konteks organisasi, teori ini memandang kinerja karyawan sebagai bentuk respons atau balasan atas perlakuan yang diterima karyawan dari organisasi. Kinerja yang ditunjukkan karyawan mencerminkan sejauh mana hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi berlangsung secara adil dan saling menguntungkan.

Salah satu unsur penting yang memengaruhi pertukaran tersebut adalah kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Kompensasi dipahami sebagai imbalan atas kontribusi, peran, dan tanggung jawab kerja yang telah dijalankan karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai akan menumbuhkan persepsi keadilan dan penghargaan, sehingga karyawan merasa diakui oleh organisasi. Kondisi ini memperkuat kualitas hubungan kerja antara karyawan dan organisasi.

Persepsi positif terhadap kompensasi kemudian mendorong munculnya motivasi kerja sebagai respons psikologis dalam diri karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal yang meningkatkan semangat, keterlibatan, dan usaha karyawan dalam melaksanakan

pekerjaan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, motivasi kerja menjadi penghubung antara perlakuan organisasi dan perilaku kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan sebagai bentuk timbal balik atas imbalan yang diterima. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan dasar konseptual untuk menjelaskan keterkaitan antara kinerja karyawan, kompensasi, dan motivasi kerja dalam organisasi [17].

## **2. Kinerja Karyawan**

### **a. Teori Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dan Judge (2023), seseorang dapat mencapai tingkat kinerja tinggi apabila ia memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, memiliki dorongan kuat untuk bekerja dengan baik, serta mendapatkan peluang yang memadai untuk menampilkan potensinya. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari perilaku kerja dan usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut [12]. Dengan demikian, pencapaian kerja merupakan produk dari interaksi antara faktor individu dan faktor situasional dalam organisasi

### **b. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja mencerminkan seberapa efektif seseorang dalam menggunakan kemampuan

dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan [12].

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterkaitan antara kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja yang disediakan oleh organisasi. Dengan demikian, terdapat beberapa faktor yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

#### **1) Kemampuan (*Ability*)**

Kemampuan mengacu pada tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

#### **2) Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi intensitas usaha dan ketekunan karyawan dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi akan menunjukkan semangat, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan

pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

### **3) Kompensasi**

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi kerja yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi yang adil dan seimbang dengan beban kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

### **4) Disiplin dan Pengelolaan Waktu**

Disiplin kerja dan kemampuan mengatur waktu berpengaruh terhadap ketepatan penyelesaian tugas. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan lebih mampu mematuhi aturan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

##### **1) Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)**

Jumlah output yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas menunjukkan produktivitas serta efisiensi karyawan dalam menyelesaikan beban kerja.

## 2) **Kualitas Hasil Kerja (Quality of Work)**

Tingkat keakuratan, ketelitian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kualitas menggambarkan kemampuan dan komitmen terhadap hasil kerja.

## 3) **Ketepatan Waktu (Timeliness)**

Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu menggambarkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta efisiensi kerja.

## 3. **Kompensasi**

### a. **Teori Kompensasi**

Menurut Teori oleh Milkovich dan Newman (2014) dalam bidang manajemen kompensasi menyoroti bahwa pemberian imbalan kepada karyawan merupakan bagian strategis dari pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja pegawai, tetapi juga menjadi alat penting dalam membentuk perilaku organisasi [3]. Kompensasi yang mampu menyeimbangkan efisiensi biaya, rasa keadilan bagi karyawan, serta kepatuhan terhadap peraturan. Tujuannya adalah untuk mendukung proses perekrutan, mempertahankan tenaga kerja, dan meningkatkan produktivitas organisasi [3].

## **b. Definisi Kompensasi**

Kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh bentuk balas jasa finansial dan nonfinansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kinerja dan kontribusi mereka. Dengan demikian, kompensasi bukan sekadar alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga menjadi simbol keadilan dan pengakuan dari organisasi terhadap kinerja individu. Kompensasi yang dikelola secara adil dan transparan akan menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara perusahaan dan karyawan [3]. Kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial serta kompensasi non-finansial mencakup bentuk langsung dan tidak langsung.

### **1) Kompensasi finansial**

Merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam wujud yang dapat dinilai secara moneter sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja mereka terhadap organisasi. Kompensasi finansial langsung, yaitu pembayaran yang diterima karyawan secara langsung dalam bentuk uang sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Bentuk kompensasi ini meliputi gaji pokok, upah, insentif, bonus, serta komisi yang diberikan berdasarkan capaian kinerja atau target tertentu.

## 2) Kompensasi non-finansial

Mencakup berbagai bentuk penghargaan yang tidak memiliki nilai uang secara langsung, namun berperan penting dalam meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja.

Kompensasi ini juga terdiri atas dua bentuk yaitu:

### a) Kompensasi non-finansial langsung

Penghargaan nonmoneter yang diberikan secara eksplisit sebagai pengakuan atas prestasi individu. Contohnya mencakup promosi jabatan, penghargaan atas kinerja, penetapan karyawan berprestasi, serta kesempatan mengikuti pelatihan atau pengembangan karier.

### b) Kompensasi non-finansial tidak langsung

Aspek lingkungan dan kondisi kerja yang mendukung kenyamanan serta keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Bentuknya meliputi rasa aman dalam bekerja, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, fleksibilitas jam kerja, iklim organisasi yang sehat, serta lingkungan kerja yang kondusif.

### **c. Indikator Kompensasi**

#### **1) Gaji**

Merupakan penghasilan pokok yang diterima karyawan secara rutin sesuai dengan tingkat jabatan, masa kerja, serta tanggung jawab yang diemban.

#### **2) Insentif**

Tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas keberhasilan mencapai target atau kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **3) Bonus**

Imbalan finansial di luar gaji pokok yang biasanya diberikan secara berkala, misalnya tahunan, atau sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian tertentu.

#### **4) Tunjangan**

Kompensasi tidak langsung yang mencakup berbagai manfaat seperti tunjangan kesehatan, transportasi, makan, serta tunjangan hari raya yang menunjang kesejahteraan karyawan.

#### **5) Fasilitas**

Bentuk dukungan kesejahteraan lainnya yang disediakan perusahaan, seperti penyediaan seragam kerja, perlengkapan keselamatan, serta sarana penunjang kinerja dan produktivitas.

#### **4. Motivasi Kerja**

##### **a. Teori Motivasi Kerja**

Penelitian ini menggunakan *ERG Theory* dari Clayton P. Alderfer (1969) sebagai dasar dalam memahami motivasi kerja. Teori ini merupakan pengembangan dari hierarki kebutuhan Abraham Maslow dengan pendekatan yang lebih sederhana dan realistis. Alderfer mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi tiga aspek utama: eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Kebutuhan eksistensi meliputi faktor-faktor material dan fisik seperti gaji, tunjangan, fasilitas, serta keamanan kerja yang memberikan rasa stabil dan nyaman bagi karyawan. Kebutuhan hubungan berkaitan dengan dorongan individu untuk berinteraksi dan menjalin hubungan sosial yang positif di tempat kerja, yang dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi [8].

Secara umum, teori ERG menekankan bahwa motivasi kerja meningkat ketika organisasi mampu menyeimbangkan pemenuhan kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan, karena keseimbangan ketiganya berperan penting dalam membangun semangat dan produktivitas karyawan [8].

##### **b. Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja muncul karena adanya dorongan dari dalam diri individu untuk memenuhi tiga kelompok kebutuhan utama,

yaitu eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Kebutuhan eksistensi meliputi aspek fisik dan material yang berkaitan dengan kelangsungan hidup, seperti gaji, tunjangan, serta keamanan dalam pekerjaan. Kebutuhan hubungan berfokus pada interaksi sosial, rasa memiliki, dan keinginan untuk menjalin relasi positif dengan rekan kerja maupun atasan, sehingga menumbuhkan suasana kerja yang harmonis. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan berhubungan dengan dorongan untuk mengembangkan kemampuan, mencapai prestasi, dan memperoleh kesempatan dalam meningkatkan karier.

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

#### **1) Kompensasi dan keamanan kerja (*Existence*)**

Faktor ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar seperti gaji, tunjangan, fasilitas, dan rasa aman terhadap status pekerjaan. Karyawan yang merasa kebutuhan eksistensinya terpenuhi akan memiliki rasa stabil dan kepuasan yang mendorong mereka bekerja lebih baik.

#### **2) Hubungan sosial di tempat kerja (*Relatedness*)**

Interaksi positif dengan rekan kerja maupun atasan berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis. Dukungan sosial, kerja sama, dan komunikasi yang efektif menumbuhkan rasa kebersamaan serta

memperkuat semangat kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

### **3) Kesempatan untuk berkembang (*Growth*)**

Karyawan yang memiliki peluang untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, promosi, atau penugasan baru akan terdorong untuk terus berprestasi. Pemenuhan kebutuhan pertumbuhan ini menumbuhkan rasa pencapaian, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap organisasi.

#### **d. Indikator Motivasi Kerja**

##### **1) Pemenuhan kebutuhan dasar dan keamanan kerja (*Existence*)**

Meliputi gaji, tunjangan, serta kondisi kerja yang stabil dan mendukung kesejahteraan.

##### **2) Hubungan sosial yang baik (*Relatedness*)**

Tercermin dari kemampuan menjalin komunikasi dan kerja sama dengan rekan serta atasan.

##### **3) Dorongan untuk berkembang dan berprestasi (*Growth*)**

Terlihat dari semangat belajar, partisipasi dalam pelatihan, dan keinginan untuk mencapai hasil terbaik.

## **5. Hubungan Antar Variabel**

### **a. Hubungan Variabel Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan karena berperan sebagai alat penghargaan sekaligus pendorong bagi individu untuk meningkatkan prestasi kerja. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2013), kompensasi yang efektif dapat memengaruhi perilaku, sikap, dan tingkat produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusi yang diberikan, mereka akan menunjukkan loyalitas dan tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaan [3]. Robbins dan Judge (2023) juga menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan, termasuk dalam bentuk kompensasi, dapat menjadi salah satu faktor utama yang meningkatkan motivasi serta hasil kerja karyawan.

Kompensasi yang adil mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, menjaga kualitas pekerjaan, dan mencapai target organisasi [12]. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja produktif dan berorientasi hasil. Kompensasi yang dikelola secara adil, transparan, dan berbasis prestasi akan meningkatkan semangat kerja, kepuasan, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### **b. Hubungan Variabel Kompensasi dengan Motivasi Kerja**

Hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja dijelaskan oleh Milkovich et al. (2013) yang menegaskan bahwa kompensasi

berfungsi sebagai alat untuk mendorong karyawan agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Imbalan yang diterima menjadi bentuk pengakuan atas kontribusi dan prestasi kerja individu. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima mencerminkan nilai pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja [3]. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan secara adil, proporsional, dan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang puas terhadap sistem kompensasi cenderung memiliki semangat dan komitmen lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya.

**c. Hubungan Variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja karena berfungsi sebagai kekuatan penggerak perilaku individu dalam mencapai tujuan. Rahmad Hartono et al. (2021) juga menegaskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mengarahkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan, yang mencakup unsur intensitas, arah, dan ketekunan. Artinya, motivasi menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan, ke mana energi kerja difokuskan, dan seberapa lama individu mampu mempertahankan upaya tersebut hingga tujuan tercapai [18]. Menurut Robbins dan Judge (2023), kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi tinggi, mereka akan berusaha menggunakan

kemampuan secara maksimal untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan tepat waktu [12].

Penelitian empiris seperti yang dilakukan oleh Sitopu et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, karena individu yang termotivasi memiliki dorongan kuat untuk memenuhi target kerja dan tanggung jawabnya [11]. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi variabel psikologis penting yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pencapaian organisasi.

#### **d. Hubungan Variabel antara Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan merupakan tiga variabel yang saling berhubungan dan membentuk rantai sebab-akibat dalam perilaku kerja. Kompensasi berfungsi sebagai faktor eksternal yang mampu menumbuhkan motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja bertindak sebagai faktor internal yang mengarahkan energi individu untuk mencapai kinerja optimal. Robbins dan Judge (2023) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil dari interaksi sinergis antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja yang tersedia dalam organisasi [12]. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Hendrasti et al., (2022), yang menegaskan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai mediator [19].

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat dan signifikan ketika dimediasi oleh motivasi kerja. Dalam CV Pustaka Grafika, penerapan sistem kompensasi yang adil dan transparan akan menumbuhkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan berkelanjutan.

### **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berperan sebagai dasar empiris yang memperkuat teori serta memberikan wawasan mengenai keterkaitan antara variabel kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Melalui kajian terhadap hasil penelitian sebelumnya, diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana ketiga variabel tersebut saling berinteraksi dan saling memengaruhi dalam berbagai konteks organisasi. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menjadi acuan penting dalam perumusan kerangka berpikir dan pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, banyak temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Motivasi kerja terbukti berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Meski demikian, pengaruh tersebut dapat bervariasi tergantung pada perbedaan konteks industri, budaya organisasi, serta karakteristik individu karyawan.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
1.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	<i>The Mediation Role of Motivation in Enhancing Performance: Impact of Compensation</i> Asat & Subyantoro (2020) [20]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif dengan <i>Structural Equation Modeling (SEM-AMOS)</i> . Sampel 180 pegawai.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun motivasi kerja memediasi pengaruh tersebut secara signifikan.
2.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Pemediasi di PT Bank Mandiri KCP Kerobokan I Putu Santika, I Ketut Mustika, I.A.M.A. Prama Iswari & I Ketut Budiasa (2023) [21]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis) menggunakan SPSS 17, teknik sampling jenuh (30 responden).
	<b>Hasil Penelitian</b>	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja; motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
3.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	<i>The Impact of Compensation towards Employees' Performance: Employees' Motivation as the Mediating Role</i> Thapa (2023) [22]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif kausal, <i>SEM-AMOS</i> . Sampel 205 karyawan perbankan di Nepal.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, motivasi memediasi secara penuh pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
4.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	<i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i> Syamsuddin & Pratama (2021) [23]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif eksplanatori, <i>PLS-SEM</i> . Sampel 150 karyawan administrasi.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
5.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	<i>The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance Mediated by Motivation</i> Anggraeny & Subiyanto (2023)[24]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif kausal, <i>SEM-PLS (SmartPLS 4.0)</i> . Sampel 120 pegawai dinas publik di Bantul.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator penuh dalam pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
6.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	Pengaruh penilaian kinerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening di PT. MMS Group Indonesia Aprilia kristiani, lies putriana, & fahrudin salim (2022) [25]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif deskriptif dengan <i>SEM-PLS (Smart PLS 2.0)</i> . Populasi sekaligus sampel 265 karyawan.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Penilaian kinerja, disiplin, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja; motivasi memediasi hubungan tersebut.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
7.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	<i>Relationship Model of Compensation, Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance</i> Ariani (2023)[4]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif dengan SEM-AMOS. Sampel 230 pegawai sektor jasa.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Motivasi kerja berperan signifikan sebagai mediator antara kompensasi dan kinerja.
8.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada CV. Duta Niaga Bali Denpasar Ni Luh Indah Armantari, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, & Ida Ayu Mashyuni (2021) [26]
	<b>Metode Penelitian</b>	Penelitian kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis) dan uji Sobel. Sampel jenuh sebanyak 40 responden.
	<b>Hasil Penelitian</b>	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja; motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan kompensasi dan kinerja.
9.	<b>Judul, Nama, Tahun Peneliti</b>	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i> Idris, Adi, & Soetjipto (2020) [27]
	<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif, SEM-AMOS. Sampel 200 pegawai lintas sektor
	<b>Hasil Penelitian</b>	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan dan motivasi sebagai variabel mediasi ganda.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
10.	Judul, Nama, Tahun Peneliti	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. Langda Aditya Wijaya (2021) [28]
	Metode Penelitian	Penelitian kuantitatif dengan path analysis (Smart PLS 3.0). Sampel sebanyak 74 responden
	Hasil Penelitian	Disiplin dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja; motivasi memediasi hubungan keduanya dengan kinerja.

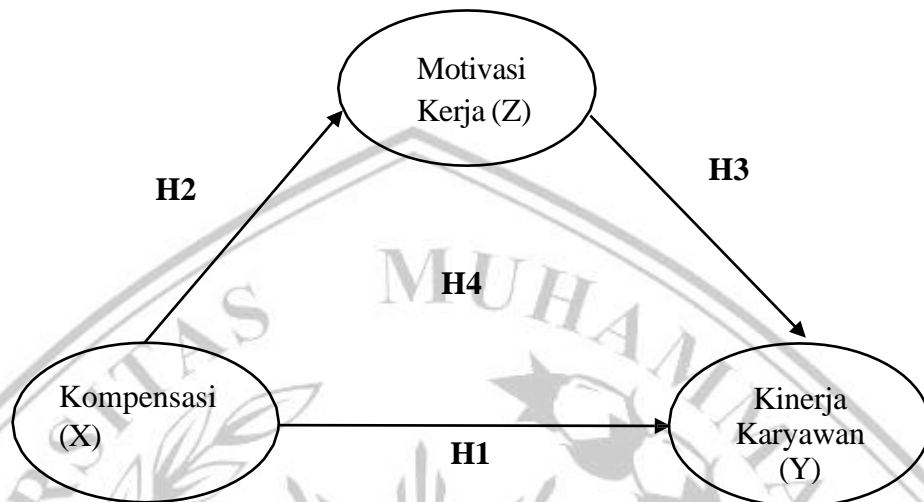
### C. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

#### 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori serta hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan secara adil dan proporsional menjadi elemen penting dalam menumbuhkan motivasi kerja. Ketika karyawan memperoleh imbalan yang sepadan dengan kontribusi dan tanggung jawabnya, mereka akan merasa dihargai sehingga muncul dorongan untuk bekerja lebih optimal dan meningkatkan hasil kerjanya. Dalam penelitian ini, kompensasi berperan sebagai variabel independent, kinerja karyawan sebagai variabel dependen serta motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan sebelumnya, variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini dapat

dirumuskan serta digambarkan dalam suatu kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

## **2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan landasan teori serta kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Pemberian kompensasi yang adil dan proporsional menciptakan rasa puas, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong perilaku kerja yang produktif. Penelitian yang dilakukan oleh Abbas (2023) menunjukkan bahwa kompensasi, baik finansial maupun nonfinansial, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini karena kompensasi menjadi refleksi pengakuan organisasi terhadap hasil kerja individu. Temuan serupa dikemukakan oleh Hutabarat et al. (2023) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan dan insentif berkelanjutan dapat menciptakan *sustainable performance* yaitu kinerja yang stabil dan terus meningkat dari waktu ke waktu. Karyawan yang menerima kompensasi sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya akan merasa dihargai, menunjukkan loyalitas tinggi, dan terdorong untuk mencapai hasil kerja maksimal [29]. Dengan demikian, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

**H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **b. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kinerja, tetapi juga sebagai pendorong psikologis yang meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketika kompensasi dianggap adil dan transparan, individu akan merasa dihargai atas kontribusinya, yang pada gilirannya menumbuhkan semangat dan komitmen untuk berprestasi lebih baik. Penelitian oleh Sasono & Razikin (2022) menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai meningkatkan motivasi kerja secara signifikan, karena memberikan rasa aman dan kepuasan kerja [30]. Sementara itu, Manzoor et al. (2021) menemukan bahwa penghargaan dalam bentuk kompensasi finansial dan nonfinansial memperkuat motivasi ekstrinsik

yang berujung pada peningkatan keterlibatan kerja [7]. Kompensasi berperan sebagai faktor eksternal yang dapat membangkitkan motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa sistem kompensasinya adil akan memiliki rasa tanggung jawab dan antusiasme lebih tinggi dalam menjalankan tugas.

**H<sub>2</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.**

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

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menumbuhkan semangat individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan motivasi tinggi akan memiliki kemauan kuat untuk mencapai target, menunjukkan tanggung jawab, serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi organisasi. Penelitian Sitopu et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karena karyawan yang termotivasi cenderung bekerja dengan lebih disiplin dan produktif [11]. Hasil penelitian Rahmad Hartono et al. (2021) juga menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam menentukan intensitas dan ketekunan kerja seseorang, yang berdampak langsung pada pencapaian hasil kerja yang optimal [18].

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula peluang untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

**H<sub>3</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Kompensasi yang diberikan secara adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi tersebut selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Artinya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian Ariani (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja menjadi penghubung antara kompensasi dan kinerja karyawan [4]. Hasil serupa ditemukan oleh Thapa (2023) yang menjelaskan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja akan semakin kuat ketika motivasi kerja berada pada tingkat tinggi.

Kompensasi yang tepat akan menumbuhkan semangat kerja karyawan, dan semangat tersebut berperan penting dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik [22]. Dalam konteks CV Pustaka Grafika, sistem kompensasi yang adil diharapkan mampu meningkatkan motivasi karyawan bagian produksi sehingga berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

**H<sub>4</sub>: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.**