

PERAN VARIABEL MOTIVASI DALAM PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Risko Ramadhan¹, Sri Lestari Prasilowati², Ja'far Amir³

^{1,2,3}Universitas IPWIJA, Jl. Letda Nasir No.7, Bogor

Email: jafar.amir1969@gmail.com

Article History

Received: 12-01-2025

Revision: 22-01-2025

Accepted: 15-02-2025

Published: 15-04-2025

Abstract. Employee performance in the era of rapid change is the key to the Company's sustainability. Descriptive quantitative research is used to examine important factors in the performance of fast-food restaurant employees in Bogor. Involving 150 employees in 30 outlets. The SEM-PLS approach with Smart PLS4 software, is used to process questionnaire data. It was revealed that compensation significantly affects employee motivation and employee performance. The relationship between compensation and employee performance is mediated by motivational variables. However, compensation alone is weak in moderating the relationship between motivation and employee performance. By IPMA (*importance-Performance Map Analysis*) shown among many compensation indicators, what must be considered is the employee bonus item.

Keywords: Compensation, Performance, Mediation, Moderation, Motivation

Abstrak. Kinerja karyawan di era perubahan yang cepat menjadi kunci keberlanjutan Perusahaan. Penelitian kuantitatif deskriptif digunakan untuk memeriksa faktor-faktor penting dalam kinerja karyawan restoran cepat saji di Bogor. Melibatkan 150 karyawan di 30 outlets. Pendekatan SEM-PLS dengan perangkat lunak Smart PLS4, digunakan untuk memproses data kuesioner. Terungkap bahwa kompensasi secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Hubungan antara kompensasi dan kinerja dimediasi oleh variabel motivasi. Namun, variabel kompensasi, lemah dalam memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Dengan IPMA (*importance-Performance Map Analysis*) diantara beberapa indikator kompensasi, yang harus diperhatikan oleh manajemen Perusahaan adalah item bonus karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi, Kinerja, Mediasi, Moderasi, Motivasi

How to Cite: Ramadhan, R. et al. (2025). Peran Variabel Motivasi Dalam Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (2), 4463-4482. [10.54373/ifiheb.v5i2.2739](https://doi.org/10.54373/ifiheb.v5i2.2739)

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan berdampak langsung pada produktivitas, karena kinerja karyawan yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan output dan efisiensi organisasi (Alefari et al., 2018; Rodjam et al., 2020). Selain itu, kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar (Memon et al., 2023; Rana, 2018). Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberdayaan karyawan, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Dahal et al., 2024). Selain itu, kinerja karyawan terkait dengan kepuasan kerja, yang penting untuk mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan peningkatan kinerja karyawan untuk memastikan kesuksesan dan keberlanjutan jangka panjang (Hoa & Thoa, 2014; Sun & Jung, 2024). Hubungan positif antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, yang mengarah pada hasil organisasi yang lebih baik.

Motivasi mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dengan mengatasi hambatan dan mempertahankan ketekunan dalam tugas mereka (Tohidi & Jabbari, 2012). Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan. Hal ini akan meningkatkan kinerja walaupun pada kondisi dan situasi yang menantang (Saeed et al., 2013). Strategi motivasi yang efektif, seperti penilaian kinerja dan program kompensasi, secara signifikan meningkatkan moral dan produktivitas karyawan (Rajiah & Bhargava, 2016). Selain itu, faktor motivasi intrinsik seperti otonomi, penguasaan, dan tujuan sangat penting untuk kepuasan kerja jangka panjang dan kinerja yang lebih tinggi. Iklim organisasi yang positif dan motivasi pencapaian adalah kunci untuk mengoptimalkan kinerja karyawan (Sidharta, 2017). Memahami dan menerapkan strategi motivasi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi (Hoxha & Ramadani, 2024a; Oncioiu et al., 2018).

Motivasi dan kepuasan kerja akan meningkat antara lain karena pengaruh gaji, penghargaan, dan promosi yang kompetitif (Zafar et al., 2021). Kompensasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memberikan imbalan finansial dan non-finansial, akan memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi. (Zafar et al., 2021). Selain itu, sistem kompensasi yang selaras dengan tujuan organisasi dan menawarkan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan hingga 30% (Beqiri & Aziri, 2022). Manajemen kompensasi yang efektif, yang mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sistem penghargaan, memastikan bahwa karyawan

diberi kompensasi yang adil atas kontribusi mereka, sehingga menumbuhkan loyalitas dan mengurangi pergantian (Çakir & Nas, 2013). Selain itu, penelitian telah menemukan bahwa kompensasi tidak hanya secara langsung berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja (Raman et al., 2024). Hal ini sangat penting bagi keterlibatan dan produktivitas karyawan yang berkelanjutan (Sudiardhita et al., 2018). Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan pengembangan strategi kompensasi komprehensif (Oktari & Suhardi, 2019). Kompensasi mencakup tunjangan keuangan dan non-keuangan, untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan mencapai kesuksesan bisnis jangka Panjang (Sukandi et al., 2019; Tannady et al., 2020).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kompensasi meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja (Omar et al., 2021). Misalnya, di industri makanan cepat saji Malaysia, kompensasi ditemukan untuk memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja. Demikian pula, dalam konteks PT. X di Bandung, kompensasi dan motivasi bersama-sama ditemukan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Oktari & Suhardi, 2019). Selain itu, penelitian di sektor asuransi di Bangladesh menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif pada kepuasan dan motivasi karyawan. Dimana sebagian memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja (Zayed, et al., 2022). Selain itu, sebuah studi pada karyawan Universitas Negeri Semarang menunjukkan bahwa meskipun motivasi secara langsung memengaruhi kinerja, motivasi juga memediasi hubungan antara remunerasi dan kinerja (Martono et al., 2018). Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja tetapi juga meningkatkan faktor motivasi yang mendorong hasil karyawan yang lebih baik.

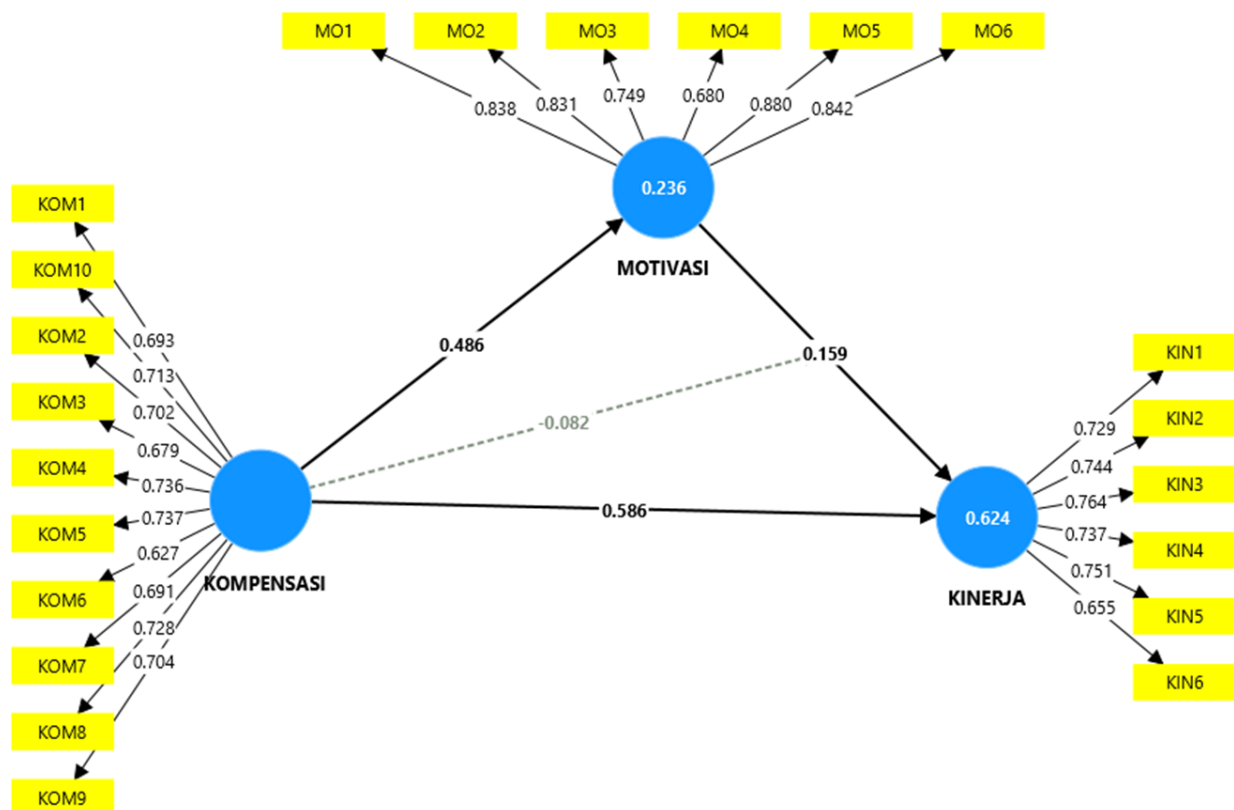
PT. Sari Melati Kencana-Pizza Hut Delivery Bogor, sebagai restoran pizza dilaporkan mengalami kerugian secara berturut turut (Idris, 2024). Penulis sebagai salah satu karyawan, merasa terpanggil untuk melakukan penelitian dari sisi manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan literatur diatas maka penulis mengembangkan kerangka penelitian. Pengembangan kerangka penelitian dimaksudkan untuk mendapatkan kontribusi yang optimal bagi praktisi maupun akademisi. Pengembangan kerangka kerja penelitian sangat penting untuk menyusun dan membimbing kegiatan penelitian, memastikan kemajuan sistematis dan koherensi dalam upaya penelitian (Del Carpio & Angarita, 2022). Kerangka kerja penelitian yang terdefinisi dengan baik memberikan pendekatan terstruktur yang membantu dalam mengatur dan mensintesis konsep inti, yang penting untuk aplikasi akademik dan praktis (Partelow, 2023). Kerangka kerja penelitian juga berfungsi sebagai perancah penting yang menyeimbangkan kebutuhan akan bimbingan terstruktur dan kemandirian yang diperlukan

untuk penelitian kreatif dan inovatif, terutama dalam pengaturan penelitian sarjana dan kolaboratif (Peters et al., 2024). Dalam hal ini peneliti hendak menjawab pertanyaan penelitian peran kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Maka penulis merinci ke dalam hipotesa sbb:

- H1: Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H2: Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan
- H3: Apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H4: Apakah motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
- H5: Apakah kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Kerangka kerja ini merupakan bagian kecil dari keseluruhan penelitian yang melibatkan variable lain seperti gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Desember 2024, terhadap 150 karyawan di 30 gerai Pizza Hut di Bogor.

Secara bagan dapat dijelaskan sbb:



Gambar 1: Bagan alur pemikiran penelitian

METODE

Dengan perhitungan berdasarkan rumus Slovin, didapatkan jumlah sampel sebanyak 150 responden. Kepada para pelanggan yang dijadikan sampel diminta untuk mengisi kuesioner secara daring berupa google form. Data yang didapat diolah dengan pendekatan SEM-PLS dengan perangkat lunak Smart PLS4.0. Kuesioner dipergunakan untuk mengukur tiga variabel,

yaitu kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan. Skala Likert 5-point digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan untuk menguji item kuisisioner dan memastikan kualitas data yang diperoleh. Data demografi responden dapat dilihat pada table berikut;

Tabel 1. Demografi responden

Kriteria	Item	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki – Laki	36	21
	Perempuan	114	79
Usia karyawan	>50 tahun	1	6,5
	40-50 th	16	19,8
	30-40	88	33,12
	<30 thn	45	40,57
Masa kerja	>20 tahun	1	3,17
	15-20 th	15	15,45
	10-15	16	19,01
	<10 thn	118	62,3

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Instrumen penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan uji validitas konstruk dan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* (Hair et al., 2019). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS untuk menguji pengaruh Konpensasi, Motivasi, Kinerja. Persyaratan data penelitian digambarkan dalam tabel sbb (Ringle & Sarstedt, 2016a):

Tabel 2. Kriteria Analisa Data SEM-PLS

Tujuan evaluasi	Kriteria
Reliabilitas indikator	<i>Outer Loading</i> : ≥ 0.708 atau 0,4 (F. Hair Jr et al., 2014)
Keandalan konsistensi internal	Cronbach's $\alpha \geq 0.7$ and < 0.95
Validitas konvergen	Average variance extracted (AVE): ≥ 0.5
Validitas diskriminan	HTMT ≤ 0.90
Kekuatan prediktif dan kesesuaian model	<i>R square and R square Adjusted</i>
Signifikansi dan relevansi koefisien jalur	Pengujian signifikansi berbasis bootstrap; (efek) ukuran koefisien

Sumber: (Ringle & Sarstedt, 2016a)

Jawaban responden kemudian dimasukkan kedalam aplikasi smart PLS4 dengan format data csv, dan kemudian dijalankan operasionalisasi *PLS Algorithm*. Hasil muncul adalah nilai validitas konvergen berupa nilai outer loading. Dalam hal ini penulis menggunakan kriteria dari Hair et al., (2019), yang menyatakan *outer loading* diatas 0,4 dapat diterima dengan sarat

nilai AVE >0,5 dan internal konsistensi >0,7, yaitu Nilai rho_a dan rho_c >0,7.

HASIL

Pengujian pertama dilakukan terhadap nilai validitas konvergen variabel yang diteliti. Nilai *outer loading* dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 3. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Item indikator	Pernyataan kuesioner	<i>Outer loading</i>	Keterangan
Kompensasi (KOM)	KOM1	Gaji yang saya terima sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	0.693	Valid
	KOM2	Gaji yang diberikan perusahaan mencerminkan kontribusi dan kinerja saya.	0.702	Valid
	KOM3	Saya puas dengan kompensasi yang diberikan sehingga tidak berniat pindah ke perusahaan lain.	0.679	<i>Valid</i>
	KOM4	Kebijakan kompensasi perusahaan membantu menjaga retensi karyawan.	0.736	<i>Valid</i>
	KOM5	Kompensasi yang saya terima memotivasi untuk bekerja lebih produktif.	0.737	<i>Valid</i>
	KOM6	Karna adanya kompensasi tambahan (bonus, tunjangan) meningkatkan produktivitas kerja.	0.627	<i>Valid</i>
	KOM7	Kompensasi yang diberikan perusahaan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama.	0.691	<i>Valid</i>
	KOM8	kebijakan kompensasi di perusahaan ini cukup adil dibandingkan dengan pasar.	0.728	<i>Valid</i>
	KOM9	Bonus yang saya terima sebanding dengan	0.704	<i>Valid</i>

Motivasi (MO)	KOM10	kinerja dan target yang telah saya capai. Bonus yang ada di perusahaan ini mendorong saya untuk mencapai hasil yang lebih baik.	0.713	<i>Valid</i>
	MO1	Saya mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi dari atasan.	0.838	<i>Valid</i>
	MO2	Saya terdorong untuk mencari cara baru dan lebih efektif dalam bekerja.	0.831	<i>Valid</i>
	MO3	Saya bersemangat dan antusias dalam menjalankan tugas-tugas harian saya.	0.749	<i>Valid</i>
	MO4	Saya termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya.	0.680	<i>Valid</i>
	MO5	Saya puas dengan pekerjaan saya dan merasa terpenuhi secara personal.	0.880	<i>Valid</i>
	MO6	Pekerjaan memberikan saya rasa pencapaian yang mendalam.	0.842	<i>Valid</i>
	KIN1	Saya berusaha memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi.	0.729	<i>Valid</i>
	KIN2	Saya bangga dengan kualitas hasil kerja saya.	0.744	<i>Valid</i>
	KIN3	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan jumlah yang sesuai target.	0.764	<i>Valid</i>
Kinerja (KIN)	KIN4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan volume yang tinggi secara konsisten.	0.737	<i>Valid</i>
	KIN5	Saya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya tepat waktu.	0.751	<i>Valid</i>

KIN6	Saya mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu.	0.655	<i>Valid</i>
------	---	-------	--------------

Sumber: Data diolah penulis ,2025

Terlihat dari tabel 2, bahwa semua nilai outerloading diatas 0,4 (*valid*). Namun karena nilai AVE masih ada yang dibawah 0,5 yaitu 0,492 untuk variable kompensasi, maka 1 indikator kompensasi, yaitu KOM6 dihapus, kemudian dilakukan operasionalisasi *PLS Algoritm* lagi. Didapatkan nilai *convergen validity* dan *composite reliability* memenuhi syarat *bootstrapping*, seperti terlihat syarat tabel 2.

Tabel 4. *Convergen validity*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja	0.825	0.830	0.873	0.534
Kompensasi	0.879	0.881	0.903	0.509
Motivasi	0.895	0.951	0.917	0.649

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Terlihat dari table 4, semua indikator validitas dan reliabilitas telah memenuhi sarat untuk dilakukan bootstrap. Berikut beberapa kriteria Analisa bootstrapping:

Tabel 5. Discriminant validity Heterotrait-Monotrait

HTMT	Kinerja	Kompensasi
Kompensasi	0.891	
Motivasi	0.551	0.484

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Rasio korelasi *heterotrait-monotrait* (HTMT) untuk memastikan bahwa variabel yang seharusnya berbeda memang berbeda satu sama lain. Metode HTMT dianggap lebih andal daripada metode tradisional seperti kriteria *Fornell-Larcker* dan *cross loading*. Nilai HTMT <0,85 dinilai sebagai ambang batas (*threshold*) (Roemer et al., 2021). Nilai HTMT untuk kompensasi 0,891 meskipun diatas 0,85 dapat diterima karena kriteria *cross loading* terpenuhi.

Kriteria Fornell-lacker adalah metode untuk menilai validitas diskriminan. Ini didasarkan pada gagasan bahwa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel laten harus lebih besar daripada korelasi antara variabel laten dan variabel lainnya.

Tabel 6. *Fornell Larcker criterion*

<i>Fornell-Larcker Criterion</i>	Kinerja	Kompensasi	Motivasi
Kinerja	0.731		
Kompensasi	0.766	0.713	
Motivasi	0.514	0.476	0.806

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Nilai *cross Loading* masing masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 7. *Cross Loading*

	Kinerja	Kompensasi	Motivasi
KIN1	0.731	0.543	0.302
KIN2	0.743	0.562	0.370
KIN3	0.765	0.628	0.513
KIN4	0.738	0.570	0.321
KIN5	0.751	0.566	0.355
KIN6	0.652	0.475	0.370
KOM1	0.459	0.695	0.367
KOM2	0.539	0.705	0.269
KOM3	0.462	0.687	0.329
KOM4	0.576	0.745	0.266
KOM5	0.562	0.730	0.336
KOM7	0.551	0.690	0.298
KOM8	0.592	0.747	0.289
KOM9	0.606	0.703	0.414
KOM10	0.545	0.715	0.464
MO1	0.359	0.377	0.839
MO2	0.596	0.589	0.833
MO3	0.299	0.251	0.748
MO4	0.281	0.200	0.679
MO5	0.427	0.384	0.879
MO6	0.361	0.301	0.840

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Terlihat dari tabel 6, nilai loading indikator untuk variabel dirinya sendiri lebih besar dari nilai loading indikator untuk variabel yang lain. Selanjutnya kriteria model dikatakan fit/bagus apabila nilai R square positif.

Tabel 8. Uji Inner model

Variabel dependen	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja	0.632	0.625
Motivasi	0.227	0.222

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Untuk menguji hipotesi maka penulis mendasarkan kepada nilai signifansi (*p value*) <0,05 pada analisa jalur dan efek tidak langsung spesifik (Aburumman et al., 2023). Sedangkan untuk kekuatan efeknya berdasarkan nilai *original sample* (Shmueli et al., 2019). Menurut Hair et al., (2017), apabila masing-masing R2 bernilai 0.75, 0.5, atau 0.25 maka pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dapat dikategorikan kuat, sedang, atau lemah. Nilai tersebut terlihat pada tabel 8.

Tabel 9. Penilaian Model Struktural (*Structural Model Assessment*)

Hipotesa	Original sample	Standar d deviation (STDEV)	T statistics (O/STD EV)	P values	R Square
Kompensasi->Kinerja	0.594	0.556	0.121	4.899	0.000
Kompensasi-> motivasi	0.476	0.492	0.087	5.488	0.000
Motivasi-> Kinerja	0.165	0.181	0.071	2.336	0.010
Kompensasi x Motivasi->Kinerja	-0.079	-0.088	0.041	1.941	0.026
Kompensasi->Motivasi->Kinerja	0.079	0.089	0.039	2.036	0.021

Sumber: data diolah penulis, 2025

Hipotesa 1: Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja

Nilai koefisien jalur sebesar 0,594 dengan nilai $p = 0,000$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan efek sebesar 59,4%. Seperti yang terlihat pada industri perhotelan di Kota Medan, Sumatera Utara, di mana kompensasi meningkatkan kinerja (Syahreza et al., 2017), juga memotivasi karyawan, yang mengarah pada produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (van Herpen et al., 2005; Zafar et al., 2021). Praktik kompensasi yang tepat sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan di berbagai

industri termasuk telekomunikasi dan universitas negeri (Madiistriyatno et al., 2017). Namun kadang kompensasi sangat kecil dampaknya terhadap kinerja, dimana kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja (Adi et al., 2020).

Hipotesa 2: Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi

Nilai koefisien jalur sebesar 0,476 dengan nilai $p = 0,000$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap motivasi karyawan, dengan efek sebesar 47,6%. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik meningkatkan motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja (Jeha et al., 2022; Zayed, Rashid, Darwish, Faisal-E-Alam, et al., 2022). Juga meningkatkan semangat kerja karyawan dan mengurangi niat turnover (Misra et al., 2013; Tumi et al., 2022). Namun pada beberapa penelitian menemukan bahwa dampak kompensasi terhadap motivasi dapat bergantung pada variabel lain seperti kepuasan kerja dan keadilan sistem kompensasi (Dayona, 2017; Olafsen et al., 2024).

Hipotesa 3: Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja

Nilai koefisien jalur sebesar 0,165 dengan nilai $p = 0,010$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan efek sebesar 16,5%. Karyawan yang termotivasi berkontribusi pada kesuksesan organisasi dengan menjadi lebih inovatif dan terlibat, yang mengarah pada kinerja keseluruhan yang lebih baik (Hoxha & Ramadani, 2024b) (BaOmar et al., 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian dimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik memainkan peran penting (Girdwichai & Sriviboon, 2020). Namun harus diwaspadai Ketika Selama kemunduran ekonomi, efektivitas motivasi pada kinerja mungkin terbatas, mengharuskan fokus pada penghargaan daripada pengakuan (Chan & Hooi, 2023).

Hipotesa 4: Apakah kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja

Nilai koefisien jalur sebesar -0,079 dengan nilai $p = 0,026$, yang menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan peran moderasi kompensasi terhadap pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Sistem kompensasi berbasis kinerja terkadang dapat menyebabkan persepsi ketidaksetaraan di antara karyawan, yang memengaruhi moral dan kinerja secara keseluruhan (Ducharme et al., 2005).

Hipotesa 5: Apakah motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja

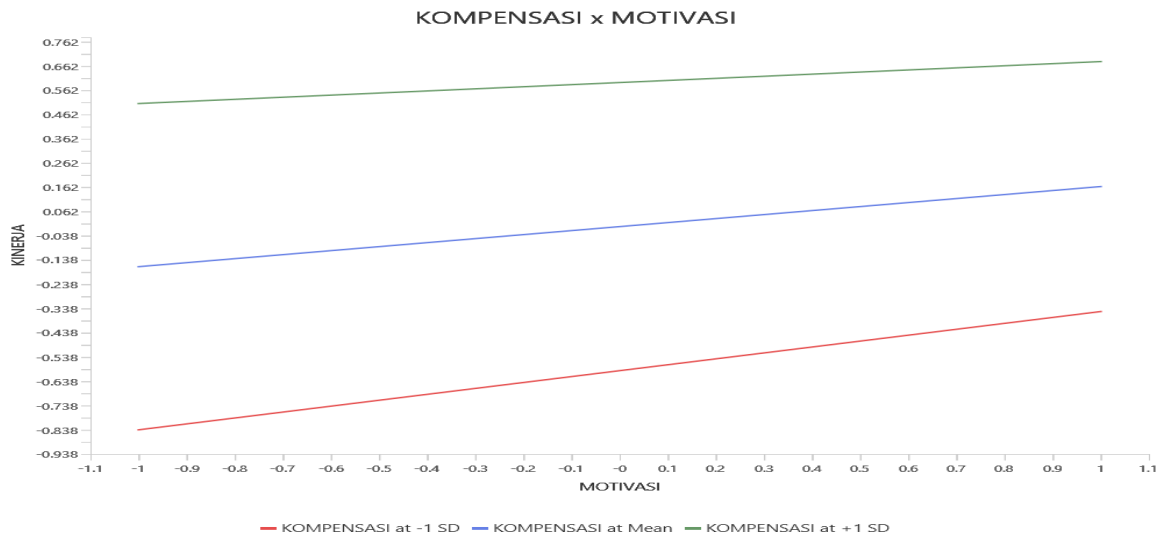
Nilai koefisien jalur sebesar 0,079 dengan nilai $p = 0,021$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pada hubungan langsung kompensasi terhadap kinerja, terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peran mediasi variabel motivasi bersifat sebagian (*partial mediation*) (Laghaie & Otter, 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian pada industri makanan cepat saji di Malaysia yang

mengungkapkan bahwa kompensasi tidak hanya meningkatkan motivasi, namun juga meningkatkan kinerja karyawan (Omar et al., 2021).

DISKUSI

Dari hasil penelitian dan perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu, maka dapat direkomendasikan beberapa hal berikut. Kompensasi memainkan peran penting dalam memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dipengaruhi secara positif oleh kompensasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan (Oktari & Suhardi, 2019)(Omar et al., 2021). Misalnya, dalam konteks karyawan makanan cepat saji di Malaysia, kompensasi ditemukan secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja². Selain itu, sistem kompensasi yang dianggap adil dan memotivasi dapat mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi dan niat pergantian yang lebih rendah (van Herpen et al., 2005). Namun, desain dan penerapan sistem kompensasi ini sangat penting, karena mereka perlu selaras dengan tujuan organisasi dan dianggap adil oleh karyawan.

Variabel motivasi memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi motivasi karyawan, yang kemudian memengaruhi hasil kinerja (Matriadi et al., 2019). Misalnya, di sektor pendidikan, motivasi kerja ditemukan untuk memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja guru. Demikian pula, di industri asuransi, motivasi karyawan sebagian memediasi dampak kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja kerja⁶. Efek mediasi ini menggarisbawahi pentingnya memahami bagaimana kompensasi memengaruhi motivasi, yang kemudian memengaruhi kinerja. Namun, kompensasi saja lemah dalam memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa faktor-faktor lain seperti budaya organisasi dan desain pekerjaan juga memainkan peran penting (Al Qarny, 2020). Kekuatan moderasi dapat dilihat dari kemiringan garis dari *simple slop analysis* dibawah ini:

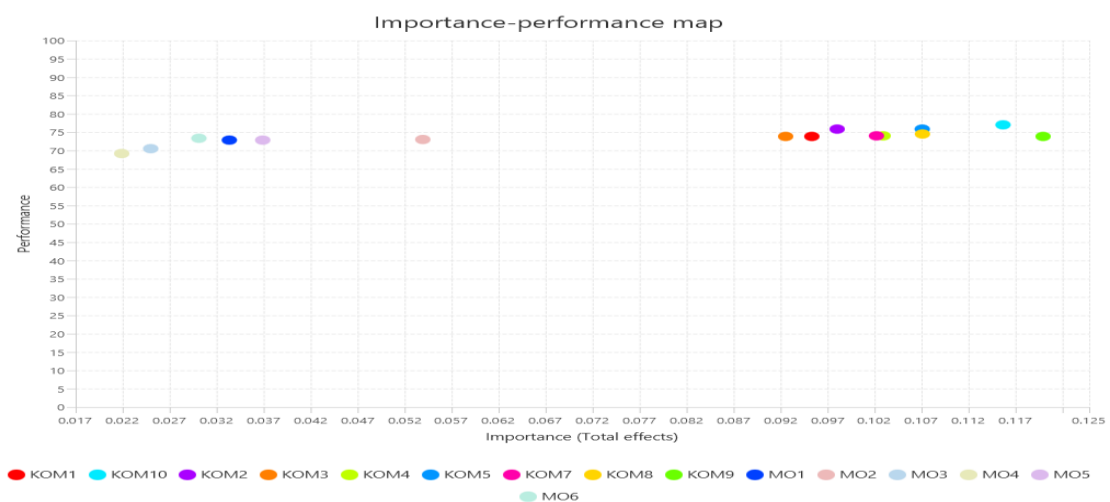


Gambar 2. *simple slop analysis*

Untuk rekomendasi implikasi manajerial, penulis mendasarkan kepada hasil pengoperasian olah data menu IPMA. IPMA memperkaya interpretasi dengan mempertimbangkan dimensi kepentingan (path coessicients) dan kinerja (*average value of latent variables*). IPMA menunjukkan variabel / indikator prioritas yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan variabel terikat/target (Ringle & Sarstedt, 2016b; Sarstedt et al., 2024). Terlihat pada gambar 3 nilai effect KOM9 dan KOM10 paling besar, yang berarti mempunyai dampak yang besar terhadap motivasi maupun terhadap kinerja. Maka implikasi manajerialnya, Perusahaan harus memperhatikan bonus karyawan. Sesuai dengan penyatan dari kedua indicator tersebut. yaitu:

KOM9 ; Bonus yang saya terima sebanding dengan kinerja dan target yang telah saya capai.

KOM10; Bonus yang ada di perusahaan ini mendorong saya untuk mencapai hasil yang lebih baik



Gambar 3. Hasil Analisa IPMA (*Importance Performance Map analysis*)

KESIMPULAN

Kompensasi secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dipengaruhi secara positif oleh kompensasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Namun, hubungan antara kompensasi dan kinerja dimediasi oleh variabel motivasi. Sistem kompensasi yang mencakup gaji berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi dengan memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja. Meskipun demikian, variabel kompensasi, lemah dalam memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun kompensasi dapat meningkatkan motivasi, faktor lain seperti dukungan manajerial dan kepuasan kerja memainkan peran yang lebih substansial dalam mempertahankan kinerja tinggi. Oleh karena itu, meskipun kompensasi merupakan faktor penting, kompensasi harus menjadi bagian dari strategi yang lebih luas yang mencakup elemen motivasi dan pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif. Dari sekian indikator kompensasi maka yang harus diperhatikan adalah item bonus karyawan.

REKOMENDASI

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih focus pada variable lain yang spesifik , karena dari penelitian ini baru terungkap 62% variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dapat dilakukan penelitian terhadap karyawan gen z terpisah dengan yang lainnya. Penggunaan Analisa *multy group analysis* di dalam smartPLS4 dapat memetakan pengaruh variable secara terpisah, antar kelompok responden.

REFERENSI

- Aburumman, O. J., Omar, K., Al Shbail, M., & Aldoghan, M. (2023). *How to Deal with the Results of PLS-SEM?* (pp. 1196–1206). https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_101
- Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Al Qarny, A. (2020). Factors affecting work satisfaction and employee performance in automotive industrial chain. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), 317–325. <https://doi.org/10.35808/ijeba/464>
- Alefari, M., Fernández Barahona, A. M., & Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach. In K. T., W. L., J. W., &

- W. X.V. (Eds.), *Procedia CIRP* (Vol. 72, pp. 438–443). Elsevier B.V.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.161>
- BaOmar, S. M., Islam, M. K., & Jaaffar, A. H. (2024). The influence of emotional intelligence and employee motivation on employee performance in telecommunication companies in the sultanate of Oman. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 8648.
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8648>
- Beqiri, T., & Aziri, B. (2022). IMPACT OF THE TOTAL REWARD MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN COMMERCIAL BANKS. *Management (Croatia)*, 27(1), 323–335. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.18>
- Çakir, E., & Nas, S. (2013). Analysis of compensation management system for seafarers in ship management companies: An application of turkish ship management companies. *Marine Navigation and Safety of Sea Transportation: STCW, Maritime Education and Training (MET), Human Resources and Crew Manning, Maritime Policy, Logistics and Economic Matters*, 129–133. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878806143&partnerID=40&md5=db9f1c2dfd15ce07fcb4eeda521e9bf7>
- Chan, A. J., & Hooi, L. W. (2023). Rewards and recognition on employee motivation and employee performance: a study of a manufacturing company in Malaysia. *International Journal of Management Practice*, 16(3), 267–283.
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2023.130352>
- Dahal, R. K., Ghimire, B., & Magar, S. B. (2024). Human resource management practices and organisational performance in the Nepalese development banks: Insights from Structural Equation Modelling. *Intangible Capital*, 20(3), 478–496. <https://doi.org/10.3926/IC.2677>
- Dayona, G. (2017). The effects of training and compensation on work satisfaction and its impact on work motivation (survey on the employees of national private banks of west Java regional office in bandung). *International Journal of Economic Research*, 14(17), 247–253.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85040199646&partnerID=40&md5=7d9b2812ced7547ccb6df13e4e327458>
- Del Carpio, A. F., & Angarita, L. B. (2022). A Conceptual Framework for Boosting Research Activities Learning in Undergraduate Students. *2022 17th Latin American Conference on Learning Technologies, LACLO 2022*.
<https://doi.org/10.1109/LACLO56648.2022.10013408>
- Ducharme, M. J., Singh, P., & Podolsky, M. (2005). Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. *Compensation and Benefits Review*, 37(5), 46–52.
<https://doi.org/10.1177/0886368705277654>

- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: DO THE WORK ENVIRONMENT AND THE TRAINING MATTER? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 42–54. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J(4))
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hoa, P. T. P., & Thoa, N. B. (2014). A case study of employees’ performance at prime group Vietnam. *Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness - Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2014*, 1, 3208–3245. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84906272357&partnerID=40&md5=d7ed0cecfbf78503914bb9d09d9210fb>
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024a). The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 16(17). <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024b). The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement. *Sustainability*, 16(17), 7643. <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Idris, M. (2024). *Nasib Pizza Hut Indonesia: Terus Merugi dan Tutup Puluhan Gerai Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul “Nasib Pizza Hut Indonesia: Terus Merugi dan Tutup Puluhan Gerai”, Klik untuk baca: https://money.kompas.com/read/2024/11/21/091024526/nasi. Kompas.Com. https://money.kompas.com/read/2024/11/21/091024526/nasib-pizza-hut-indonesia-terus-merugi-dan-tutup-puluhan-gerai*
- Jeha, H., Knio, M., & Bellos, G. (2022). The Impact of Compensation Practices on Employees’ Engagement and Motivation in Times of COVID-19. In *COVID-19: Tackling Global*

- Pandemics through Scientific and Social Tools* (pp. 131–149). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85844-1.00004-0>
- Laghaie, A., & Otter, T. (2023). Measuring Evidence for Mediation in the Presence of Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 60(5), 847–869.
<https://doi.org/10.1177/00222437231151873>
- Madiistriyatno, H., Suharto, B., Samanhudi, E. K., & Marni, S. (2017). The model of job satisfaction and employee performance in telecommunication industry. *International Journal of Economic Research*, 14(17), 277–281.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85040190657&partnerID=40&md5=7a6fba73bf892561b893ca89432ab233>
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19, 535–545. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059140721&partnerID=40&md5=59ea8790c022636a1c8b4a2a0f054601>
- Matriadi, F., Salim, S. R. A., Dalimunthe, R. F., & Gultom, P. (2019). The influences of compensation and supply chain managemnet towards education system: The mediating role of job motivation. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 183–191.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85068311960&partnerID=40&md5=afdebba5e8aa22826d472896d75357e8>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11).
<https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Misra, P., Jain, S., & Sood, A. (2013). Compensation: Impact of rewards and organizational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: A study of retail store operations in NCR. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(2–3), 136–152. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2013.055414>
- Oktari, S. D., & Suhardi, A. R. (2019). Compensation improvement and motivation on employee performance in Pt. X in Bandung. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(7), 14–26. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073165155&partnerID=40&md5=edc51bdf6e2adcf8528f0852ce45c6a7>
- Olafsen, A. H., Jauvin, F., Cécire, P., & Forest, J. (2024). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(6), 1027–1038. <https://doi.org/10.1111/sjop.13033>

- Omar, M. S., Ahmad, R., & Mustaffa, C. S. (2021). The Moderating Effects of Compensation on Motivation and Performance: A Case Study of Fast-food Employees in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 10(3), 1–18. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85125875983&partnerID=40&md5=ec9f6b0c8d71dd2ba9157a3f6ceef495>
- Oncioiu, I., Petrescu, M., Duică, M. C., & Croitoru, G. (2018). The impact of employee motivation on romanian organizational performance. *Information Resources Management Journal*, 31(4), 59–74. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2018100104>
- Partelow, S. (2023). What is a framework? Understanding their purpose, value, development and use. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 13(3), 510–519. <https://doi.org/10.1007/s13412-023-00833-w>
- Peters, S., Guccione, L., Francis, J., Best, S., Tavender, E., Curran, J., Davies, K., Rowe, S., Palmer, V. J., & Klaic, M. (2024). Evaluation of research co-design in health: a systematic overview of reviews and development of a framework. *Implementation Science*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01394-4>
- Rajiah, P., & Bhargava, P. (2016). Motivational Leadership: Tips from the Business World. *Journal of the American College of Radiology*, 13(5), 585–589. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.01.005>
- Raman, A., Asnawi, A., & Nurlaelah, S. (2024). Analysis of the Effect of Compensation, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study of a Frozen Food Company in Poultry Processing. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences*, 12(4), 1179–1185. <https://doi.org/10.22194/JGIAS/25.1467>
- Rana, S. (2018). Performance Appraisal Techniques Across Various Sectors in India. In *Management Techniques for a Diverse and Cross-Cultural Workforce* (pp. 259–279). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-4933-8.ch015>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016a). Gain more insight from your PLS-SEM results. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016b). Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37–47.

<https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.05>

- Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2—an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management and Data Systems*, 121(12), 2637–2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Munir, M., Sandhu, M. A., & Amin, A. (2013). Interactive effects of performance appraisals on employees' motivation in pakistani banking sector. *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(10), 1369–1375. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.10.12076>
- Sarstedt, M., Richter, N. F., Hauff, S., & Ringle, C. M. (2024). Combined importance–performance map analysis (cIPMA) in partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM): a SmartPLS 4 tutorial. *Journal of Marketing Analytics*, 12(4), 746–760. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00325-y>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sidharta, I. (2017). Desire and climate on employee performance - A study on Plantation State-Owned Enterprise in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 222–229. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.06)
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85053335585&partnerID=40&md5=ca72c27cdcd23c2ef36c6218834b1cb4>
- Sukandi, P., Aprilia, M., & Liana, P. (2019). Compensation effect on the performance of employees pt. Bank woori saudara 1906 tbk bandung. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(7 Special Issue), 731–739. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85071356604&partnerID=40&md5=dea0c8373579863009f07e65407ee263>
- Sun, Y., & Jung, H. (2024). Machine Learning (ML) Modeling, IoT, and Optimizing Organizational Operations through Integrated Strategies: The Role of Technology and Human Resource Management. *Sustainability (Switzerland)*, 16(16). <https://doi.org/10.3390/su16166751>
- Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). Compensation,

- employee performance, and mediating role of retention: A study of differential semantic scales. *European Research Studies Journal*, 20(4), 151–159. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85034970069&partnerID=40&md5=73500c6dc6021729854523ff0b9aaa7a>
- Tannady, H., Andry, J. F., & Nurprihatin, F. (2020). Determinants factors toward the performance of the employee in the crude palm oil industry in West Sumatera, Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 771(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/771/1/012066>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 820–824. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.148>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- van Herpen, M., van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *Economist*, 153(3), 303–329. <https://doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>
- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A., & Sheeraz, A. (2021). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1191 AISC, 315–324. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-alam, M., Nitsenko, V., & Anwarul Islam, K. M. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/economies10110290>
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>