

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai rujukan dalam penelitian ini, telah terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengulas tentang kinerja karyawan, kompensasi, status pekerja, dan motivasi kerja. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hal-hal tersebut yang menjadi referensi peneliti, antara lain:

1. **Ongera dan Juma (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ongera & Juma (2015) ini berjudul “*Influence of Temporary Employment on Employee Performance: A Case Study of Safaricom Limited*”. Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh status pekerja kontrak terhadap kinerja karyawan di Safaricom Limited. Penelitian ini menggunakan teknik *pilot study* dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan status pekerja sebagai variabel bebas. Metode pengumpulan data berupa survei dengan kuesioner sebagai instrumen penelitiannya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Teknik alat analisis yang digunakan adalah analisis korelasi.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan positif antara status sebagai karyawan kontrak dan kinerja karyawan. Karyawan kontrak mengambil pekerjaan sementara sebagai alternatif dari kurangnya pekerjaan tetap dengan harapan mendapatkan pekerjaan permanen dalam jangka panjang. Hal ini

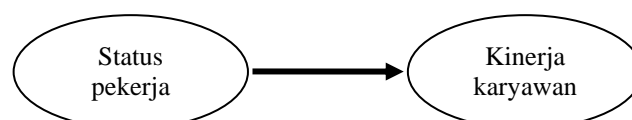
memotivasi para karyawan kontrak untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja.

Persamaan penelitian Ongera & Juma (2015) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu status pekerja.

Perbedaan penelitian Ongera & Juma (2015) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel mediasi, sedangkan peneliti menggunakan variabel mediasi, yaitu motivasi kerja.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik pengambilan sampel *stratified random sampling*, sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *non random sampling*, yaitu *purposive sampling*.
3. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis korelasi, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).
4. Penelitian terdahulu mengambil populasi Karyawan Safaricom Limited di Kenya, sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Ongera & Juma (2015)

2. Ogunleye dan Osekita (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Ogunleye & Osekita (2016) ini berjudul “*Effect of Job Status, Gender, and Employees’ Achievement Motivation Behavior on Work Performance: A Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria*”. Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh status pekerjaan, jenis kelamin, dan perilaku motivasi berprestasi karyawan terhadap prestasi kerja. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa survei dengan kuesioner sebagai instrumen penelitiannya. Kemudian, teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

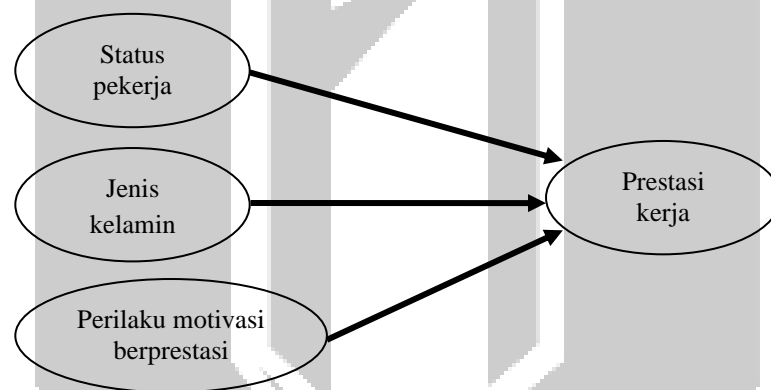
Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa status pekerjaan dan perilaku motivasi berprestasi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh interaksi (moderasi) yang signifikan dari jenis kelamin dan status pekerjaan, jenis kelamin dan tingkat perilaku motivasi berprestasi, status pekerjaan dan tingkat perilaku motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja.

Persamaan penelitian Ogunleye & Osekita (2016) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja).
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu status pekerja.
3. Metode pengumpulan data yang digunakan sama, yaitu berupa survei dengan kuesioner sebagai instrumen penelitiannya.

Perbedaan penelitian Ogunleye & Osekita (2016) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu mengkaji pengaruh moderasi jenis kelamin dan status pekerjaan, sedangkan penelitian ini mengkaji pengaruh mediasi motivasi kerja.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi berganda, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).
3. Penelitian terdahulu mengambil populasi Pegawai Pemerintah di Nigeria, sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Ogunleye & Osekita (2016)

3. Nugraha, Hakam, dan Susilo (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, Hakam, & Susilo (2017) ini berjudul “Pengaruh Status Pekerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)”. Penelitian ini

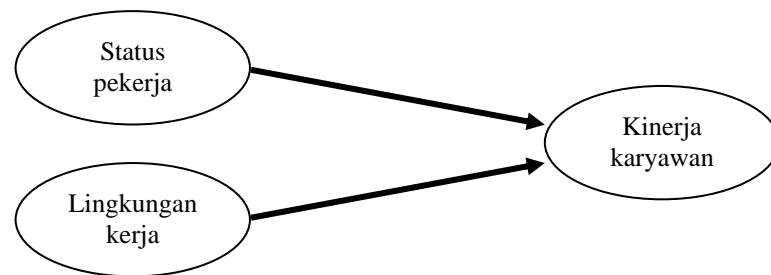
mengkaji tentang pengaruh status pekerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta mengetahui kinerja mana yang lebih baik antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa status pekerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antar karyawan dan pimpinan membaik walaupun memiliki status pekerja yang berbeda. Kinerja karyawan tetap lebih baik daripada kinerja karyawan tidak tetap (kontrak).

Persamaan penelitian Nugraha, Hakam, & Susilo (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu status pekerja.

Perbedaan penelitian Nugraha, Hakam, & Susilo (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel mediasi, sedangkan peneliti menggunakan variabel mediasi, yaitu motivasi kerja.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).
3. Penelitian terdahulu mengambil populasi Karyawan Auto 2000 Sukun Malang, sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.3
 Kerangka Penelitian Nugraha, Hakam, & Susilo (2017)

4. Syahreza *et al.* (2017)

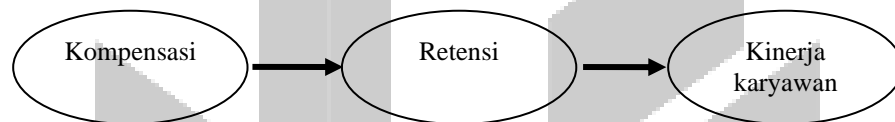
Penelitian yang dilakukan oleh Syahreza *et al.* (2017) ini berjudul “*Compensation, Employee Performance, and Mediating Role of Retention: A Study of Differential Semantic Scales*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh retensi. Penelitian dilakukan pada industri perhotelan di Kota Medan, Sumatera Utara. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi, retensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan retensi memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja.

Persamaan penelitian Syahreza *et al.* (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu kompensasi.
3. Teknik analisis yang digunakan sama, yaitu *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).

Perbedaan penelitian Syahreza *et al.* (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel retensi sebagai variabel mediasi, sedangkan peneliti menggunakan variabel mediasi motivasi kerja.
2. Penelitian terdahulu mengambil populasi Karyawan Hotel di Kota Medan sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Syahreza *Et Al.* (2017)

5. Piccoli *et al.* (2017)

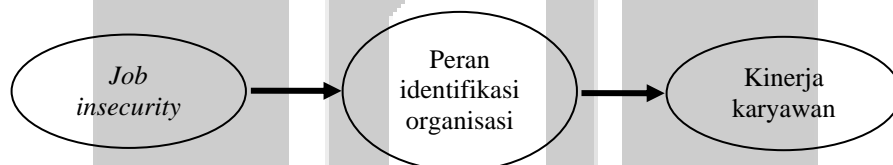
Penelitian yang dilakukan oleh Piccolli *et al.* (2017) ini berjudul “*Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Identification*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh ketidakterjaminan sebagai status pegawai paruh waktu terhadap kinerja karyawan dengan peran identifikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada pekerja di Italia. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakterjaminan sebagai pegawai paruh waktu memiliki kaitan dengan penurunan tingkat identifikasi dengan organisasi dan akibatnya kinerja menjadi rendah.

Persamaan penelitian Picolli *et al.* (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu status pekerja.
3. Teknik analisis yang digunakan sama, yaitu *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).

Perbedaan penelitian Picolli *et al.* (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi peran identifikasi organisasi, sedangkan peneliti menggunakan motivasi kerja.
2. Penelitian terdahulu mengambil populasi pekerja di Italia, sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.5
Kerangka Penelitian Picolli *Et Al.* (2017)

6. Al-Musadieq *et al.* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Musadieq *et al.* (2018) ini berjudul “*The Mediating Effect of Work Motivation on The Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap pengaruh desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini

dilakukan pada pekerja di PT. Yodya Karya (Persero). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan Uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (*mediation effect*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dan motivasi kerja, ada pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia, dan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung antara desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia melalui variabel mediasi motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja bukan merupakan mediasi budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

Persamaan penelitian Al-Musadieq *et al.* (2018) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

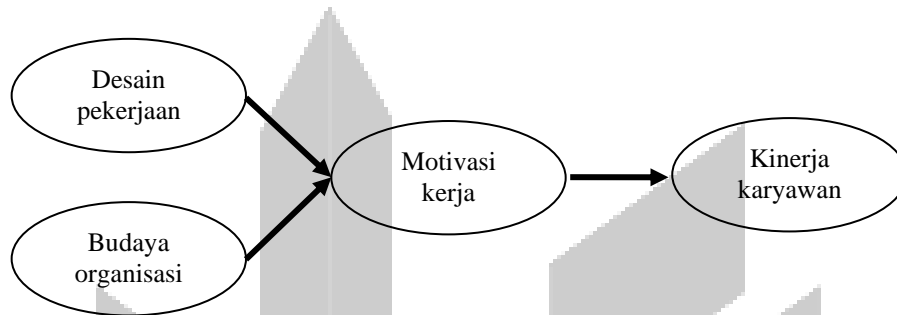
1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel mediasi yang digunakan sama, yaitu motivasi kerja.

Perbedaan penelitian Al-Musadieq *et al.* (2018) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas desain pekerjaan dan budaya organisasi, sedangkan peneliti menggunakan variabel bebas kompensasi dan status pekerja.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis jalur, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least*

square (SEM-PLS).

3. Penelitian terdahulu mengambil populasi Karyawan PT. Yodya Karya (Persero) sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.6
Kerangka Penelitian Al-Musadieg *Et Al.* (2018)

7. **Hermina dan Yosepha (2019)**

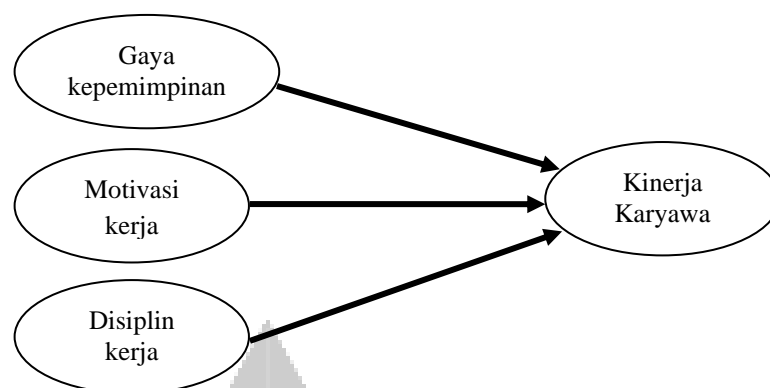
Penelitian yang dilakukan oleh Hermina & Yosepha (2019) ini berjudul “*The Model of Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT Trakindo Utama di Pontianak. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa survei dengan kuesioner sebagai instrumen penelitiannya. Teknik analisis yang digunakan adalah pendekatan analisis jalur dan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya disiplin kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara, gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian Hermina & Yosepha (2019) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Metode pengumpulan data yang digunakan sama, yaitu berupa survei dengan kuesioner sebagai instrumen penelitiannya.

Perbedaan penelitian Hermina & Yosepha (2019) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, sedang peneliti menggunakan variabel bebas kompensasi dan status pekerja.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas, sedangkan peneliti sebagai variabel mediasi.
3. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis pendekatan analisis jalur dan korelasi sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least square (SEM-PLS)*.
4. Penelitian terdahulu mengambil populasi Karyawan PT. Trakindo Utama di Pontianak sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.7
Kerangka Penelitian Hermina & Yosepha (2019)

8. Pangastuti, Sukirno, dan Efendi (2020)

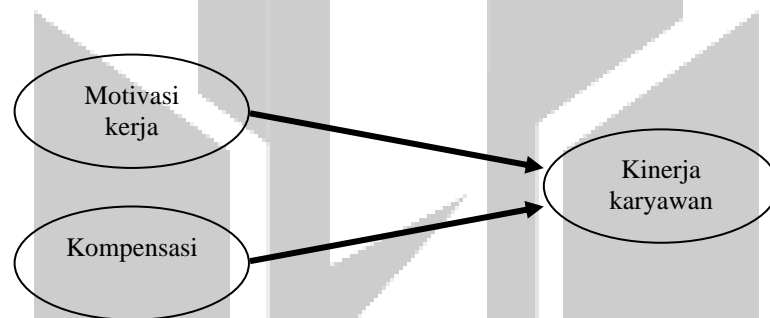
Penelitian yang dilakukan oleh Pangastuti, Sukirno, & Efendi (2020) ini berjudul “*The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian Pangastuti, Sukirno, & Efendi (2020) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu kompensasi.

Perbedaan penelitian Pangastuti, Sukirno, & Efendi (2020) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas, sedangkan peneliti sebagai variabel mediasi.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).
3. Penelitian terdahulu mengambil populasi Karyawan UMKM Batik di Kota Yogyakarta sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.8
Kerangka Penelitian Pangastuti, Sukirno, & Efendi (2020)

9. Daud (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Daud (2020) ini berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variabel*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank BUMN di Pontianak. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik

sensus dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur.

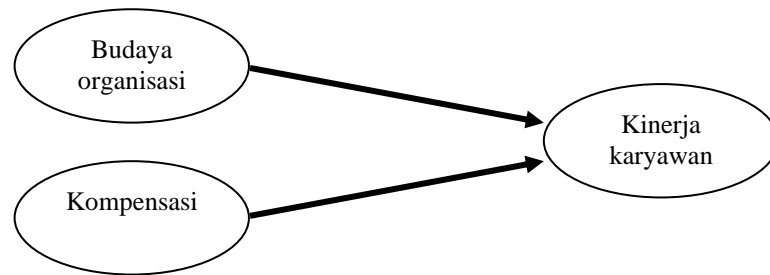
Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kemudian, budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.

Persamaan penelitian Daud (2020) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yang digunakan sama, yaitu kompensasi.
3. Variabel mediasi yang digunakan sama, yaitu motivasi kerja.

Perbedaan penelitian Daud (2020) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis jalur, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis *structural equation modelling - partial least square* (SEM-PLS).
2. Penelitian terdahulu mengambil populasi Pegawai Bank BUMN di Kalimantan Barat, sedangkan peneliti mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.



Gambar 2.9
Kerangka Penelitian Daud (2020)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, selanjutnya dibuat ringkasan persamaan dan perbedaannya sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel terikat	Variabel bebas	Populasi	Teknik Analisis	Hasil
Ongera dan Juma (2015)	<i>Influence of Temporary Employment on Employee Performance: A Case Study of Safaricom Limited</i>	Kinerja karyawan	Status pekerja	Karyawan di Safaricom Limited	Analisis korelasi	Ada hubungan positif antara status sebagai karyawan kontrak dan kinerja karyawan
Ogunleye dan Osekita (2016)	<i>Effect of Job Status, Gender, and Employees' Achievement Motivation Behavior on Work Performance: A Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria</i>	Prestasi kerja	Status pekerjaan, jenis kelamin, dan perilaku motivasi berprestasi	Pegawai Pemerintah di Nigeria	Analisis regresi berganda	Status pekerjaan dan perilaku motivasi berprestasi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh interaksi (moderasi) yang signifikan dari jenis kelamin dan status pekerjaan, jenis kelamin dan tingkat perilaku motivasi berprestasi, status pekerjaan dan tingkat perilaku motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja.
Nugraha, Hakam, dan Susilo (2017)	Pengaruh Status Pekerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)	Kinerja karyawan	Status pekerja dan lingkungan kerja	Karyawan Auto 2000 Sukun Malang	Analisis regresi linier berganda	Status pekerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan
Syahreza et al. (2017)	<i>Compensation, Employee Performance, and Mediating Role of Retention: A Study of Differential Semantic Scales</i>	Kinerja karyawan	Kompensasi	Karyawan hotel di Kota Medan, Sumatera Utara	<i>Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi, retensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan retensi memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja.
Piccoli et al. (2017)	<i>Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Identification</i>	Kinerja karyawan	Status pekerja	Pekerja di Italia	<i>Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Ketidakterjaminan sebagai pegawai paruh waktu memiliki kaitan dengan penurunan tingkat identifikasi dengan organisasi dan akibatnya kinerja menjadi rendah.

Penulis	Judul	Variabel terikat	Variabel bebas	Populasi	Teknik Analisis	Hasil
Al-Musadieq <i>et al.</i> (2018)	<i>The Mediating Effect of Work Motivation on The Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance</i>	Kinerja karyawan	Desain pekerjaan dan budaya organisasi	Karyawan PT. Yodya Karya (Persero)	Analisis jalur	Terdapat pengaruh langsung yang signifikan desain kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia dan motivasi kerja. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Motivasi kerja adalah mediator pengaruh desain kerja pada kinerja sumber daya manusia, namun bukan mediator pengaruh budaya organisasi pada kinerja sumber daya manusia.
Hermina dan Yosepha (2019)	<i>The Model of Employee Performance</i>	Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja	Karyawan PT. Trakindo Utama di Pontianak	Analisis jalur dan korelasi	Hanya disiplin kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara, gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pangastuti, Sukirno, dan Efendi (2020)	<i>The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance</i>	Kinerja karyawan	Motivasi kerja dan kompensasi	Karyawan UMKM Batik di Kota Yogyakarta	Analisis regresi linier berganda	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Daud (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variabel</i>	Kinerja karyawan	Budaya organisasi dan kompensasi	Pegawai Bank BUMN di Kalimantan Barat	Analisis jalur	Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja
Hariani (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Status Pekerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi	Kinerja karyawan	Kompensasi dan status pekerja	Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya	<i>Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Status pekerja dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki peran mediasi secara penuh pada hubungan antara status pekerja dan kinerja.

Sumber: Ongera & Juma (2015); Ogunleye & Osekita (2016); Nugraha, Hakam, & Susilo (2017); Syahreza *et al.* (2017); Piccoli *et al.* (2017); Al-Musadieq *et al.* (2018); Hermina & Yosepha (2019); Pangastuti, Sukirno, & Efendi (2020); Daud (2020); Hariani (2021)

2.2 Landasan Teori

Dalam landasan teori ini akan dijelaskan teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian. Teori-teori ini diharapkan dapat menjadi pegangan dasar peneliti untuk melakukan penelitian. Adapun yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

Suatu organisasi apabila ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki karyawan berkualitas yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Seperti yang diungkapkan Pangastuti, Sukino, & Efendi (2020), kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting yang harus dimiliki untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga didukung oleh Mondy & Martocchio (2016: 187) yang menyatakan bahwa kinerja adalah proses yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hermina & Yosepha, 2019).

Saat ini banyak perusahaan mulai menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada hasil dan kontribusi yang dibuat oleh karyawan. Dalam konteks ini ini, kinerja karyawan akan dievaluasi dan hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan secara teratur sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Mengingat bahwa sebagian besar pekerjaan memiliki beberapa elemen dan kompleksitas yang melekat maka perlu dibuat tugas pekerjaan khusus yang dapat mengidentifikasi elemen penting dalam pekerjaan tertentu. Kinerja individu dari tugas pekerjaan

mereka harus diukur dan dibandingkan dengan standar yang sesuai. Kriteria evaluasi kinerja bisa bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, tetapi ukuran kinerja karyawan yang umum mencakup hal-hal seperti jumlah keluaran, kualitas keluaran, ketepatan waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, efisiensi pekerjaan selesai, dan efektivitas pekerjaan selesai (Mathis *et al.*, 2017: 368). Dalam lingkungan ketenagakerjaan saat ini yang tidak pasti dan persaingan global, dimana organisasi semakin bergantung pada produktivitas karyawan maka kinerja karyawan menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan (Piccoli *et al.*, 2017). Oleh sebab itu, penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan terutama bagi PT XYZ yang berada di industri yang sangat kompetitif.

Mathis & Jackson (2006: 378) menyebutkan bahwa ada lima indikator kinerja, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama. Indikator kinerja menurut Mardiyanti *et al.* (2018) ada tiga, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu. Indikator kinerja menurut Al-Musadieg *et al.* (2018) ada empat, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan tingkat kesalahan. Sedangkan, Candradewi & Dewi (2019) menyebutkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah, kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Berdasarkan indikator yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan indikator dari Al-Musadieg *et al.* (2018), yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan tingkat kesalahan.

2. Kompensasi

Menurut Milkovic, Newman, & Gerhart (2014: 6), kompensasi adalah segala bentuk pengembalian finansial, layanan, dan manfaat yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Menurut Daud (2020), kompensasi merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan segala jenis penghargaan yang diberikan kepada individu atas pekerjaan yang dilakukan. Salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menciptakan perubahan sikap dan perilaku karyawan (Rachmawati, 2008: 144).

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan seharusnya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, kesetiaan pada perusahaan serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja. Namun, menyeimbangkan kepentingan dan biaya perusahaan dengan kebutuhan dan harapan karyawan bisa menjadi proses yang sulit. Di satu sisi, biaya yang terkait dengan kompensasi merupakan salah satu bagian terbesar dari total biaya operasional perusahaan. Di sisi lain, karyawan ingin diberi kompensasi yang adil dan kebutuhan individunya terpenuhi. Kondisi ekonomi juga mengharuskan perusahaan untuk membuat penyesuaian yang diperlukan terhadap kompensasi untuk mencerminkan perubahan lingkungan bisnis. Untuk itu, perusahaan dituntut agar bisa mempertahankan biaya pada tingkat yang ditentukan namun tetap memberikan kompensasi kepada karyawan secara adil atas pengetahuan, keterampilan,

kemampuan, dan pencapaian kinerja mereka dengan perusahaan tetap kompetitif dan sukses.

Mathis *et al.* (2017: 403) menyatakan bahwa terdapat beberapa keputusan strategis yang dapat memandu manajemen puncak dan eksekutif sumberdaya manusia dalam merancang kompensasi, yaitu kepatuhan terhadap semua hukum dan peraturan yang berlaku, efektivitas biaya bagi organisasi, keadilan internal dan eksternal bagi karyawan, campuran optimal dari komponen kompensasi, peningkatan kinerja untuk organisasi, pengakuan kinerja dan manajemen bakat bagi karyawan, serta peningkatan rekrutmen, keterlibatan, dan retensi karyawan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial (Mathis *et al.*, 2017: 404). Kompensasi finansial langsung adalah imbalan moneter atas pekerjaan yang dilakukan dan hasil kinerja yang dicapai yang dapat diukur secara kuantitatif seperti gaji pokok dan gaji variabel. Kompensasi finansial tidak langsung adalah imbalan finansial yang bukan berupa uang tunai aktual atau pembayaran moneter langsung melainkan berupa manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai keanggotaan di organisasi. Contohnya, manfaat perawatan kesehatan, program-program yang dibiayai oleh perusahaan, dan tunjangan disabilitas. Selanjutnya, Kompensasi non finansial, yaitu elemen kompensasi yang tidak dapat dengan mudah diukur seperti, lingkungan kerja yang mendukung, pekerjaan menantang, otonomi, dan dukungan positif.

Kompensasi memiliki beberapa indikator, menurut Mondy & Martocchio (2016: 280) dan Dessler (2020: 350), indikator kompensasi ada dua, yaitu

kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Menurut Candradewi & Dewi (2019), indikator kompensasi terdiri dari empat, yaitu gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Sedangkan, menurut Mathis *et al.* (2017: 404), indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Berdasarkan indikator yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan indikator dari Mathis *et al.* (2017: 404), yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial.

3. Status Pekerja

Menurut Ogunleye & Osekita (2016), status pekerjaan seorang karyawan adalah peringkat aktual yang ada di lingkungan kerja yang terkadang berupa *level* atau kategorisasi. Dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, diatur bahwa status atau hubungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu Karyawan Tetap yang diikat oleh PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) dan Karyawan Tidak Tetap yang diikat oleh PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu). Karyawan Tetap yang diikat oleh PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) memiliki masa kerja lebih lama, dimana perjanjian kerja ini akan berakhir apabila pekerja memasuki usia pensiun, pekerja mengajukan pengunduran diri, dan diberhentikan karena suatu alasan bukan karena kontrak kerja waktu tertentu. Hubungan atau status pekerja inilah yang diterapkan di PT XYZ Cabang Surabaya.

Menurut Sidanius & Pratto (2001), kita hidup di dunia yang penuh dengan tolok ukur, kategorisasi, rangking, dan hierarki. Banyak manajer berpikir bahwa

mengkategorikan pekerja dan memberikan umpan balik tentang kinerja dapat menginspirasi pekerja untuk menjadi lebih kompetitif, bekerja lebih keras, mengejar ketinggalan, atau bahkan lebih unggul (Ogunleye & Osekita, 2016). Dessler (2020: 116) menyatakan bahwa banyak dari karyawan kontrak melakukan hubungan kerja secara kontrak dengan harapan ingin mendapatkan tawaran pekerjaan jangka panjang atau permanen. Hal ini memotivasi para karyawan sementara atau karyawan kontrak untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja.

4. Motivasi Kerja

Hermina & Yosepha (2019) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan seorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Mathis *et al.* (2017: 416) menyebutkan bahwa ada dua teori motivasi, yaitu teori harapan dan teori ekuitas. Teori harapan menyatakan bahwa motivasi karyawan didasarkan pada probabilitas bahwa usahanya akan mengarah pada tingkat kinerja yang diharapkan yang terkait dengan imbalan yang dihargai. Secara khusus, teori ini menekankan pentingnya menemukan imbalan yang berharga bagi karyawan. Imbalan yang tidak dihargai oleh karyawan hanya akan memberikan sedikit kekuatan untuk memotivasi kinerja. Selain itu, jeda antara janji dan pemberian imbalan juga akan menurunkan motivasi. Manajer yang memahami hubungan utama dalam teori harapan ini dapat memantau motivasi karyawan dengan lebih baik dan menyesuaikan sistem penghargaan yang sesuai.

Teori motivasi ekuitas menyatakan bahwa individu menilai keadilan (*equity*) dalam kompensasi dengan membandingkan input dan hasil mereka terhadap masukan dan hasil referensi orang lain (Mathis *et al.*, 2017: 417). Referensi orang lain ini adalah pekerja yang digunakan individu sebagai titik referensi untuk membuat perbandingan. Input meliputi waktu, usaha, loyalitas, komitmen, keterampilan, pengetahuan, dan antusiasme. Hasil termasuk gaji, keamanan kerja, tunjangan, pujian, dan pengakuan. Individu yang percaya bahwa mereka tidak dihargai secara adil dapat memulihkan kesetaraan dengan dua cara, yaitu individu dapat mengurangi input atau mencari hasil yang lebih besar. Manajer harus terus memantau hubungan kesetaraan untuk mengidentifikasi area yang dapat membahayakan motivasi dan retensi karyawan.

Menurut teori motivasi Herzberg, cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengatur pekerjaan sehingga dalam melakukannya akan memberikan tantangan dan pengakuan (Dessler, 2020: 391). Tantangan dan pengakuan ini diperlukan karyawan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian dan pengakuan. Dengan kata lain, pekerjaan yang menantang menyediakan semacam generator motivasi bawaan dari seorang karyawan yang membuat karyawan melakukan pekerjaan termotivasi secara intrinsik. Dalam psikologi organisasi, motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari kesenangan yang diperoleh seseorang dari melakukan pekerjaan atau tugas (Dessler, 2020: 392). Hal itu datang dari dalam diri orang tersebut, bukan dari eksternal (motivasi ekstrinsik) seperti rencana insentif keuangan. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan

operasional yang baik namun apabila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaan tersebut tidak akan memuaskan (Hermina & Yosepha, 2019). Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi maka karyawan membutuhkan perhatian yang lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai hal ini, salah satu yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan motivasi kerja yang baik bagi karyawannya.

Motivasi kerja memiliki beberapa indikator. Menurut Hasibuan (1996), indikator motivasi kerja ada tiga, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Menurut George *et al.* (2005), indikator motivasi kerja meliputi arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketekunan. Menurut Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2017), indikator motivasi kerja meliputi kebutuhan psikologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Menurut Al-Musadieq *et al.* (2018), indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah sistem penghargaan, rasa sosial, dan aktualisasi diri. Sedangkan, Candradewi & Dewi (2019) menyebutkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah konsistensi dalam meluangkan waktu kerja, pekerjaan yang menarik, kepercayaan diri, tanggung jawab pekerjaan, motivasi mentor, menunjukkan hasil terbaik, kekhawatiran tentang pekerjaan, dan pelatihan. Berdasarkan indikator yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan indikator dari Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2017), yaitu kebutuhan psikologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Grabara (2013), pengelolaan kompensasi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut teori motivasi dari Maslow (1954), secara umum menganggap bahwa kebutuhan manusia bersifat hierarkis dari kebutuhan yang paling dasar hingga aktualisasi diri. Ketika tingkat kebutuhan dasar telah tercapai, seseorang akan naik ke tingkat berikutnya, ke tingkat yang merupakan aktualisasi diri tertinggi. Kompensasi diasumsikan sebagai upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan (Syahreza *et al.*, 2017). Dengan upaya pemenuhan kebutuhan dasar tersebut maka diharapkan dapat mendorong motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam konteks ini, pemberian kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi akan dapat mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja pula. Berdasarkan argumen tersebut bisa dikatakan bahwa pemberian kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Pangastuti *et al.* (2020) memberi bukti bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Darma & Supriyanto (2017) juga membuktikan bahwa kompensasi mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di PT Telekomunikasi Indonesia.

2.3.2 Pengaruh Status Pekerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ongera & Juma (2015), banyak karyawan mengambil pekerjaan sementara atau kontrak sebagai alternatif dari kurangnya pekerjaan tetap dengan harapan mendapatkan pekerjaan permanen dalam jangka panjang. Hal ini

memotivasi para karyawan kontrak untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja (Ongera & Juma, 2015). Selanjutnya, Ogunleye & Osekita (2016) menyatakan bahwa mengkategorikan pekerja dapat mendorong pekerja untuk menjadi lebih kompetitif, bekerja lebih keras, mengejar ketinggalan, atau bahkan lebih unggul. Namun hal sebaliknya juga bisa terjadi di mana pekerja menjadi terlena, penurut, dan kehilangan motivasi karena peringkat dan kategorisasi. Orang-orang yang memiliki jabatan tinggi dan diberi posisi senior mungkin berpikir bahwa karena berada di atas merasa tidak harus berusaha lebih keras lagi dalam hal prestasi kerja. Di sisi lain, karyawan yang jabatannya rendah mungkin menjadi depresi tentang pekerjaan dan bisa sampai pada tahap menyerah. Berdasarkan penjabaran tersebut maka dapat dikatakan bahwa status pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Nugraha, Hakam, & Susilo (2017) yang menyatakan bahwa status pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Al & Anil (2016) juga membuktikan bahwa pegawai paruh waktu berkinerja lebih baik dibanding pegawai penuh waktu atau pegawai tetap.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Motivasi Kerja

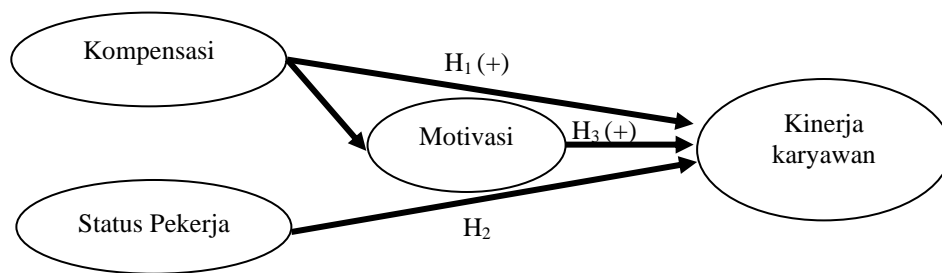
Menurut Dessler (2020: 391), kompensasi dapat digunakan untuk mendorong dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian, Mathis *et al.* (2017: 403) menyebutkan bahwa peningkatan motivasi karyawan dapat dicapai melalui kompensasi. Lebih lanjut, Rachmawati (2008: 144) menyebutkan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk

menciptakan perubahan sikap dan perilaku karyawan. Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, kesetiaan pada perusahaan serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja. Meningkatnya motivasi dan prestasi dalam bekerja selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka karyawan akan bekerja lebih keras dalam melaksanakan pekerjaan (Pangastuti et al., 2020; Syahreza et al., 2017). Sebaliknya, dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak memiliki semangat kerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan (Harwiki, 2016). Namun, Rosalia et al. (2020) dan Sitopu et al. (2021) membuktikan bahwa motivasi tidak secara signifikan mendorong kinerja yang lebih baik. Perbedaan hasil pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai bisa mengindikasikan adanya variabel mediasi. Candradewi & Dewi (2019) dan Efendi *et al.* (2020) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan selanjutnya motivasi ini mampu meningkatkan kinerja pegawai.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berikut merupakan kerangka pemikiran penelitian ini :



Sumber: Pangastuti *et al.* (2020); Ogunleye & Osekita (2016); Candradewi & Dewi (2019)

Gambar 2.10
Kerangka Pemikiran Peneliti

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran yang telah dibentuk, berikut hipotesis yang diajukan:

H_1 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2 : Status pekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_3 : Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.