

Hubungan Compensation Satisfaction dan Individual Work Performance

Muhammad Aqsan Haikal¹, Mira Sekar Arumi^{2*}

¹Program Studi Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

²Program Studi Pendidikan Profesi Psikologi Program Profesi, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

Email: ¹aqsanhkl1@gmail.com, ²mira.sekar08@ui.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ²mira.sekar08@ui.ac.id

Abstrak– Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu aspek yang diyakini berkontribusi terhadap kinerja individu adalah tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diterima. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara compensation satisfaction dan individual work performance pada karyawan PT. X, sebuah perusahaan swasta yang bergerak di sektor otomotif di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 152 responden yang dipilih menggunakan teknik probability sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis korelasi Pearson untuk menguji hubungan antara kedua variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara compensation satisfaction dan individual work performance ($r = 0,144$, $p > 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan terhadap kompensasi bukan merupakan faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini juga memberikan indikasi bahwa faktor lain lebih potensial mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Implikasi dari penelitian ini memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada aspek kompensasi dalam strategi peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga mempertimbangkan faktor psikologis dan lingkungan kerja yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: Compensation Satisfaction, Individual Work Performance, Karyawan, Perusahaan Manufaktur, Bidang Otomotif

Abstract– Employee performance is a crucial factor in determining a company's success. One aspect believed to contribute to individual performance is the level of satisfaction with the compensation received. This study aims to analyze the relationship between compensation satisfaction and individual work performance among employees of PT. X, a private company operating in the automotive sector in Indonesia. This research employs a quantitative approach using a survey method, involving 152 respondents selected through probability sampling techniques. Data were collected using a questionnaire that had undergone validity and reliability testing and were analyzed using Pearson correlation analysis to examine the relationship between the two variables. The findings indicate that there is no significant relationship between compensation satisfaction and individual work performance ($r = 0.144$, $p > 0.05$). These results suggest that compensation satisfaction is not a determining factor in improving employee performance. Furthermore, the findings indicate that other factors may have a more substantial influence on employee performance, such as intrinsic motivation, work environment, and career development opportunities. The implications of this study provide insights for company management to not solely focus on compensation aspects in their employee performance enhancement strategies but also to consider psychological factors and a more comprehensive work environment.

Keywords: Compensation Satisfaction, Individual Work Performance, Employee, Automotive, Manufacturing Company

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki keterampilan, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya [1]. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuannya tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dilihat melalui kinerjanya [2].

Istilah *work performance* atau kinerja kerja sering kali digunakan untuk menggambarkan prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Menurut Campbell dan Wiernik [3] *individual work performance* adalah suatu konstruksi yang terdiri dari perilaku di bawah kendali pekerja yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, karena kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat melalui kinerja mereka. Kinerja yang baik ditandai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat mencapai setiap target yang telah ditentukan perusahaan. Tanpa adanya suatu tujuan ataupun target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya [4].

Perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah kinerja pada karyawannya. Untuk itu, pimpinan dalam perusahaan berupaya agar seluruh kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisien. Agar tercapai tingkat efektifitas dan efisiensi yang diinginkan, maka dalam perusahaan tersebut harus memiliki sistem kerja yang baik atau memiliki kinerja yang baik [5]. Masalah kinerja karyawan akan membuat dampak

buruk bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Membicarakan soal kinerja, akan selalu berkaitan dengan ukuran atau standar kinerja perusahaan yang digunakan sebagai dasar acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara umum bertujuan untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang sesuai dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan [6]. Menurut Wilson Bangun [7] kinerja karyawan dapat diukur melalui banyaknya pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, jumlah kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama. Untuk melakukan pengukuran kinerja yang baik, banyak berbagai pendapat yang dikemukakan oleh ahli tentang standar kinerja yang dapat digunakan. Martin dan Bartol [8] contohnya, mereka menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan agar bekerja lebih bersemangat dan meningkatkan kinerjanya [1]. Compensation satisfaction menurut Williams et al., [9] merupakan reaksi individu terhadap penilaian 'ekuitas' pembayaran yang diterima karyawan dengan persepsi tentang apa yang seharusnya mereka terima. Sementara itu, Heneman dan Schwab [10] mengemukakan bahwa *compensation satisfaction* merupakan konstruk kepuasan multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi yaitu kepuasan dengan tingkat gaji (*pay level*), kenaikan gaji (*pay raise*), tingkat manfaat (*benefit*), dan struktur gaji dan administrasi (*pay structure and administration*).

Kompensasi penting adanya karena menggambarkan upaya perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara layak dan adil maka akan menimbulkan rangsangan terhadap karyawan untuk melakukan kinerja dengan baik, sehingga akan mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan [1]. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di PT. X, didapatkan beberapa pernyataan dari lima responden yang merujuk pada *compensation satisfaction*. dapat disimpulkan bahwa tingkat ketidakpuasan terhadap kompensasi pada karyawan PT. X merupakan permasalahan yang cukup signifikan dan berpotensi memengaruhi kinerja individu. Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi di PT. X merupakan isu yang signifikan dan berpotensi memengaruhi kinerja individu. Beberapa karyawan merasa gaji yang diterima belum mencukupi kebutuhan hidup, sementara yang lain mengeluhkan bonus yang tidak sesuai dengan harapan atau fasilitas yang tidak memadai, terutama ketika kenaikan jabatan dan tanggung jawab tidak diiringi dengan peningkatan fasilitas yang layak. Selain itu, perbandingan dengan kompensasi di perusahaan lain yang sejenis menambah ketidakpuasan, terutama di level manajerial, di mana gaji dianggap jauh di bawah standar industri. Faktor-faktor ini mengindikasikan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat menghambat motivasi kerja dan berdampak negatif pada *individual work performance*. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kebijakan kompensasi menjadi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung kinerja karyawan.

Individual work performance didefinisikan oleh Koopmans et al. [11] sebagai pengukuran hasil kinerja yang relevan dan digunakan dalam pengaturan pekerjaan. Artinya *Individual Work Performance* berkaitan dengan perilaku atau tindakan karyawan, bukan hasil dari tindakan tersebut [12]. Dimensi *individual work performance* dijelaskan Koopmans meliputi: a) *Task Performance* yaitu kemampuan individu untuk melakukan tugas utama atau inti dari pekerjaan. Dimensi ini terdiri dari kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan, kualitas kerja, berorientasi pada hasil, dan kemampuan bekerja secara efisien; b) *Contextual Performance* yaitu perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi termasuk keterampilan untuk melakukan tugas ekstra, memiliki inisiatif, mengambil tugas yang menantang, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Dimensi ini terdiri dari inisiatif, proaktif, bekerja sama dengan orang lain, atau antusiasme; dan c) *Counterproductive Work Behavior*, yaitu perilaku yang dapat merugikan kesejahteraan organisasi. Dimensi ini terdiri dari absensi karyawan, tidak mengikuti aturan perusahaan, mengeluh, dan melakukan pencurian.

Compensation satisfaction merupakan konstruk kepuasan multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi yaitu kepuasan dengan tingkat gaji (*pay level*), kenaikan gaji (*pay raise*), tingkat manfaat (*benefit*), dan struktur gaji dan administrasi (*pay structure and administration*) [10]. *Compensation satisfaction* merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi yaitu: a) Kepuasan Tingkat Gaji (*Pay Level*) mengacu pada seberapa besar gaji yang diterima karyawan; b) Kenaikan Gaji (*Pay Raise*) mengacu pada seberapa besar kenaikan gaji yang sesuai dengan kebutuhan; c) Tingkat Manfaat (*Benefit*) yaitu keuntungan atau manfaat yang diterima karyawan seperti pembayaran waktu tidak bekerja, asuransi, pensiun, dan layanan lain-lain; dan d) Struktur Gaji dan Administrasi (*Pay Structure and Administration*) mengacu pada bagaimana memberikan nilai besar kecilnya gaji sesuai dengan tingkat atau jabatannya dalam suatu perusahaan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Miceli dan Lane [13] menyatakan bahwa *compensation satisfaction* adalah jumlah keseluruhan pengaruh positif atau negatif (atau perasaan) individu terhadap gaji mereka. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan terhadap kompensasi karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima, semakin baik pula kinerja mereka. Hal ini disebabkan oleh motivasi yang meningkat akibat merasa dihargai melalui kompensasi yang adil dan sesuai [14]. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi mereka tidak hanya

menunjukkan kinerja yang lebih baik tetapi juga berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan dalam organisasi. Hal ini berpotensi meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan [15].

Penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia sebagian besar menggunakan variabel kinerja karyawan yang terbukti berhubungan dan/atau dipengaruhi oleh kepuasan kompensasi [16], [17], [18]. Namun demikian, penelitian yang secara spesifik menggunakan variabel *individual work performance* masih minim di Indonesia dan lebih banyak dilakukan di luar negeri. Salah satu penelitian yang secara luas membahas *individual work performance* adalah studi dari Koopmans et al. [19] yang berjudul *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance*. Dalam penelitian tersebut, *individual work performance* dikonseptualisasikan sebagai perilaku kerja yang dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu *task performance* (pelaksanaan tugas utama), *contextual performance* (perilaku ekstra yang mendukung organisasi), dan *counterproductive work behavior* (perilaku yang merugikan organisasi). Minimnya penelitian yang membahas *individual work performance* di Indonesia menunjukkan adanya kesenjangan riset yang perlu diisi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu di lingkungan kerja lokal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *compensation satisfaction* dan *individual work performance* pada karyawan PT. X, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor otomotif di Indonesia. Penelitian ini hanya akan berfokus pada hubungan antara kepuasan terhadap kompensasi dengan kinerja individu karyawan di PT. X tanpa mengeksplorasi faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan dalam merancang kebijakan kompensasi yang lebih efektif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara optimal.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini mengikuti metode yang dilakukan oleh Koopmans et al. [19], yang bertujuan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan terkait variabel *individual work performance*.

2.1. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT.X yang merupakan sebuah perusahaan manufaktur swasta di Jakarta Timur yang bergerak di bidang otomotif, melibatkan 152 orang karyawan operator yang diambil dengan teknik *simple random sampling*. Pengambilan data penelitian dilakukan pada tanggal 27 Maret 2023 sampai dengan 14 April 2023 dengan durasi selama kurang lebih 3 minggu.

2.2. Alat Ukur dan Pengumpulan Data

Media pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan skala psikologi online (*google form*). Skala dalam penelitian ini terdiri atas dua skala, yaitu skala *compensation satisfaction*, dan skala *individual work performance*, dengan menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu [20]. Skala *compensation satisfaction* yang disusun berdasarkan konsep dari Heneman dan Schwab [10], yang terdiri dari 13 item ($\alpha = 0,750$), yang salah satu itemnya adalah "Saya menerima gaji sesuai dengan yang saya harapkan. Sementara itu, skala *individual work performance* disusun berdasarkan konsep Koopmans et al. [11], yang terdiri dari 16 item ($\alpha = 0,717$), salah satunya adalah "Saya dapat merencanakan pekerjaan saya sehingga selesai tepat waktu". Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara mendatangi satu persatu karyawan untuk mengisi kuesioner penelitian secara langsung di laptop penulis dan juga penulis meminta bantuan kepada HRD untuk mengisi dan menyebarkan link kuesioner tersebut melalui aplikasi *whatsapp*.

2.3. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik korelasional untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel. Analisis data juga dilakukan dengan menggunakan *software IBM SPSS version 23 for Windows*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Suharmono [16] pada koordinator Bank Jateng, Hapsari [17] pada karyawan Bank di Jogjakarta, dan Hadi dan Sudaryana [18] pada karyawan PT Trimulya di Tangerang, responden dalam penelitian ini adalah karyawan level operator PT X, sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang otomotif, dan berusia antara 18 – 40 tahun. Berdasarkan usia, sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia di rentang termuda (18 – 24 tahun), yang data lengkapnya ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1. Gambaran Usia Responden Penelitian

Usia	Total	Presentase
18 – 24 tahun	68 Subjek	45%
25 – 28 tahun	38 Subjek	25%
29 – 32 tahun	23 Subjek	15%
33 – 40 tahun	23 Subjek	15%
Total	152 Subjek	100%

Berdasarkan kategorisasi penelitian pengukuran *compensation satisfaction*, sebagian besar subjek penelitian berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 95,4%. yang data lengkapnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil kategorisasi data *compensation satisfaction*

<i>Compensation satisfaction</i>	Total	Presentase
Rendah	3 Subjek	2%
Sedang	4 Subjek	2,6%
Tinggi	145 Subjek	95,4%
Total	152 Subjek	100%

Berdasarkan kategorisasi penelitian pengukuran *individual work performance* sebagian besar subjek berada pada kategori tinggi dengan presentase sebesar 100%, sebagaimana tertampil pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil kategorisasi data *individual work performance*

<i>Individual work performance</i>	Total	Presentase
Rendah	0 Subjek	0%
Sedang	0 Subjek	0%
Tinggi	152 Subjek	100%
Total	152 Subjek	100%

Dalam uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian, peneliti menggunakan uji korelasi Spearman. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel *compensation satisfaction* dengan variabel *individual work performance*. Uji korelasi menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil analisis uji korelasi *compensation satisfaction* dan *individual work performance*

Uji Korelasi Variabel	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Jumlah Subjek
<i>Compensation satisfaction</i> <i>Individual work performance</i>	0,144	0,076	152

Berdasarkan tabel 4, hasil uji korelasi diatas antara variabel *compensation satisfaction* dengan variabel *individual work performance*, nilai koefisien korelasi sebesar 0,144 dan signifikansi 0,076 ($p > 0,05$). Jika $p < 0,05$ dapat diartikan kedua variabel signifikan dan $p > 0,05$ diartikan kedua variabel tidak signifikan. Berdasarkan hasil yang diperoleh oleh peneliti, antara variabel *compensation satisfaction* dengan variabel *individual work performance* tidak memiliki korelasi dengan tingkat hubungan yang sangat lemah dan bentuk hubungan kedua variabel ialah positif. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian bahwa *compensation satisfaction* berhubungan dengan *individual work performance* ditolak.

3.2 Pembahasan

Berdasarkan uji kategorisasi yang dilakukan dalam penelitian, pada variabel *compensation satisfaction*, sebagian besar responden yang berada dalam kategori tinggi memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan level operator merasa puas dengan kompensasi yang diterima dan sesuai dengan yang mereka harapkan. Hal ini dikarenakan gaji yang diberikan PT. X sudah sesuai dengan peraturan-peraturan ketenagakerjaan dan pemberian kompensasi sesuai dengan kesepakatan perusahaan dan karyawan. Di sisi lain, pada variabel *individual work performance*, seluruh karyawan level operator termasuk dalam kategori skor tinggi, menandakan seluruh karyawan menilai kinerjanya dalam perusahaan sudah sangat baik. Pengukuran kinerja oleh diri sendiri rentan bias dikarenakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi cara individu mengevaluasi diri mereka. Berikut adalah beberapa alasan utama mengapa penilaian diri sering kali tidak akurat, seperti *overconfidence bias*, keterbatasan *self-insight*, dan keterlibatan ego. *Overconfidence bias*, di mana mereka memiliki keyakinan berlebihan terhadap kemampuan atau pengetahuan diri mereka. Hal ini dapat menyebabkan penilaian yang terlalu optimis mengenai kinerja mereka, meskipun mungkin tidak mencerminkan realitas [21]. Di sisi lain, individu sering kali tidak memiliki pemahaman yang akurat tentang kekuatan dan kelemahan mereka. Keterbatasan dalam refleksi

diri dapat membuat seseorang memberikan penilaian yang tidak realistis, baik terlalu tinggi atau terlalu rendah [22]. Sementara itu, penilaian diri juga dapat dipengaruhi oleh ego individu. Ketika seseorang merasa bahwa penilaian tersebut akan berdampak pada citra diri atau reputasi mereka, mereka mungkin memberikan penilaian yang lebih baik dari kenyataan untuk melindungi ego mereka [22].

Berdasarkan hasil uji korelasi pada penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan antara *compensation satisfaction* dengan variabel *individual work performance*. Hasil ini berbeda dengan hasil yang didapatkan oleh Sri Astuti Nurjanah dan Rizky Fauzan [23] yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, ataupun hasil penelitian Ariska dan Rahmawati [24] yang memperlihatkan bahwa baik kompensasi maupun kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, hasil dari penelitian ini, mendukung teori dua faktor yang dijelaskan Frederick Herzberg, yaitu faktor *motivator* atau motivasi dan faktor pemeliharaan atau *hygiene*. Faktor motivasi berkaitan dengan aspek-aspek yang intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengembangan karir. Sementara itu, faktor pemeliharaan adalah kondisi-kondisi ekstrinsik yang diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi, antara lain kompensasi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi dan kebijakan perusahaan [25]. Menurut Herzberg, keberadaan faktor pemeliharaan yang baik dapat mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk memotivasi karyawan. Sebaliknya, faktor motivasi adalah elemen kunci yang mendorong kinerja tinggi. Dengan kata lain, meskipun kompensasi (faktor pemeliharaan) penting untuk menjaga kepuasan dasar, faktor-faktor motivasional seperti prestasi dan pengakuan adalah apa yang benar-benar mendorong individu untuk berprestasi lebih baik [26].

Kompensasi memainkan peran penting sebagai faktor pemeliharaan yang memastikan kepuasan dasar karyawan terpenuhi. Karyawan yang menerima kompensasi yang layak cenderung lebih puas dan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, karena kebutuhan ekonomi dan kesejahteraan mereka terpenuhi [17], [18]. Namun, kompensasi hanya berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan tanpa memberikan dorongan motivasional yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Menurut Herzberg [25], faktor pemeliharaan seperti gaji dan tunjangan berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang stabil tetapi tidak cukup untuk meningkatkan motivasi kerja secara intrinsik. Sebaliknya, penelitian menunjukkan bahwa meskipun kompensasi yang lebih tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal itu tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan dedikasi karyawan dalam jangka panjang [16], [27].

Sebaliknya, faktor-faktor motivasional seperti prestasi dan pengakuan memiliki dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja individu. Pengakuan terhadap pencapaian kerja tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Koopmans et al., 2011). Ketika seorang karyawan merasa dihargai atas usahanya, mereka cenderung terdorong untuk terus meningkatkan kinerjanya guna mendapatkan apresiasi lebih lanjut [28], [29]. Selain itu, pengakuan dan penghargaan yang diberikan secara konsisten dapat menciptakan budaya kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa memiliki tujuan dan kontribusi yang bermakna bagi perusahaan [10]. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas karyawannya tidak cukup hanya mengandalkan kompensasi, tetapi juga harus mengembangkan sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif untuk mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi.

Untuk mengkonfirmasi hasil yang telah didapatkan, peneliti kemudian mewawancarai 5 (lima) orang karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa menurunnya kinerja individu tidak semata-mata disebabkan oleh faktor kompensasi, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain. Subjek pertama menyebutkan bahwa kejenuhan akibat pekerjaan yang monoton dapat menurunkan semangat kerja, meskipun gaji yang diberikan sudah sesuai. Subjek kedua menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang nyaman sebagai faktor pendukung kinerja. Subjek ketiga mengungkapkan bahwa hambatan pada jenjang karir dan promosi dapat melemahkan motivasi karyawan. Sementara itu, subjek keempat menyatakan bahwa tuntutan dan beban kerja yang berlebihan membuat karyawan sulit bekerja secara maksimal. Terakhir, subjek kelima menekankan pentingnya apresiasi dari atasan terhadap hasil kerja, karena kurangnya penghargaan dapat membuat karyawan merasa pekerjaannya sia-sia. Dari wawancara ini, terlihat bahwa faktor-faktor non-kompensasi, seperti suasana kerja, apresiasi, pengembangan karir, dan beban kerja, memiliki peran penting dalam menentukan *individual work performance*. Secara umum, hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu [30], [31], [32] yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja. Besar kecilnya kompensasi yang diterima seseorang tidak mempengaruhi kinerjanya karena menurut mereka kompensasi tersebut sudah menjadi hak dan kesepakatan yang seharusnya mereka dapatkan.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja individu karyawan di PT. X. Meskipun sebagian besar karyawan melaporkan kepuasan yang tinggi terhadap kompensasi dan menilai kinerja mereka sendiri dengan baik, analisis statistik tidak menemukan korelasi langsung antara kedua variabel tersebut. Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa kompensasi penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Wawancara *post-research* lebih lanjut mengungkap bahwa faktor lain, seperti pekerjaan yang monoton, peluang pengembangan karir,



lingkungan kerja, beban kerja, dan pengakuan dari manajemen, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penggunaan penilaian kinerja yang dilakukan sendiri berpotensi menimbulkan bias, sehingga penelitian mendatang perlu mempertimbangkan metode evaluasi yang lebih objektif.

Dari perspektif praktis, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga harus fokus pada motivasi intrinsik seperti pengembangan karier, penghargaan, dan makna dalam pekerjaan. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan perancangan pekerjaan yang lebih bervariasi, menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, serta menerapkan sistem umpan balik dan pengakuan yang lebih baik. Penelitian di masa depan disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor ini lebih lanjut di berbagai industri dan tingkat pekerjaan, menggunakan metode evaluasi kinerja yang lebih beragam, serta meneliti dampak jangka panjang kebijakan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan

REFERENCES

- [1] D. L. Saputri, "Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan Food And Beverage Department Di Hotel Grand Central Pekanbaru," *Jom Fisip*, vol. 5, no. 1, 2018.
- [2] I. K. Wijaya, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas," *Agora*, vol. 6, no. 2, 2018.
- [3] J. P. Campbell and B. M. Wiernik, "The Modeling and Assessment of Work Performance," 2015. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427.
- [4] M. Randy, S. Agung, and E. Kuraesin, "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN," *Manager : Jurnal Ilmu manajemen*, vol. 2, no. 2, p. 69, May 2019, doi: 10.32832/manager.v2i2.2562.
- [5] D. Tya Astuti, "MODEL KINERJA KARYAWAN: KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI (PENDEKATAN KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK)," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, vol. 2, no. 5, pp. 605–618, Jul. 2021, doi: 10.31933/jemsi.v2i5.587.
- [6] Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, no. 9. 2014.
- [7] B. Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2018.
- [8] D. C. Martin, K. M. Bartol, and P. E. Kehoe, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance," *Public Pers Manage*, vol. 29, no. 3, pp. 379–406, Sep. 2000, doi: 10.1177/009102600002900307.
- [9] M. L. Williams, M. A. McDaniel, and N. T. Nguyen, "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction.," *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 2, pp. 392–413, Mar. 2006, doi: 10.1037/0021-9010.91.2.392.
- [10] H. G. Heneman and D. P. Schwab, "PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT*," *International Journal of Psychology*, vol. 20, no. 1, pp. 129–141, Feb. 1985, doi: 10.1080/00207598508247727.
- [11] L. Koopmans, C. Bernaards, V. Hildebrandt, S. van Buuren, A. J. van der Beek, and H. C. W. de Vet, "Development of an individual work performance questionnaire," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, no. 1, pp. 6–28, Nov. 2012, doi: 10.1108/17410401311285273.
- [12] L. Koopmans, C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, H. C. W. de Vet, and A. J. van der Beek, "Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators," *Work*, vol. 48, no. 2, pp. 229–238, 2014, doi: 10.3233/WOR-131659.
- [13] M. L. Williams, H. H. Brower, L. R. Ford, L. J. Williams, and S. M. Carraher, "A comprehensive model and measure of compensation satisfaction," *J Occup Organ Psychol*, vol. 81, no. 4, pp. 639–668, Dec. 2008, doi: 10.1348/096317907X248851.
- [14] S. N. Maulina and I. Djastuti, "Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Pura Unit Engineering)," *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, vol. 13, no. 1, 2024, [Online]. Available: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- [15] A. Danahiswara, B. N. F, and R. Andini, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan," *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, vol. 3, no. 2, pp. 1229–1232, Jun. 2024, [Online]. Available: <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/article/view/40556>
- [16] N. Wahyuningtyas and Suharnomo, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang)," *Manajemen Diponegoro*, vol. 2, no. 2, 2013.
- [17] R. Hapsari and Widarta, "Effect of Compensation, Motivation and Work Environment on Performance of BDE Yogyakarta Bank Employees," *MANAGER: Journal of Management and Administration Science*, vol. 2, no. 2, pp. 178–192, Dec. 2023, doi: 10.58738/manager.v2i2.507.
- [18] E. N. N. Hadi and Y. Sudaryana, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Trimulya Interbuana Di Tangerang Selatan," *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, vol. 2, no. 1, p. 37, Jan. 2022, doi: 10.32493/j.perkusi.v2i1.17620.



- [19] C. M. Koopmans, L., Bernaards, W. Hildebrandt, V. H., Schaufeli, & Van B., De Vet Henrica, C. W., and A. J. Der Beek, "Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review," *J Occup Environ Med*, vol. 8, no. 53, pp. 856–866, 2011.
- [20] S. Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2015.
- [21] sisi.id, "Hindari Kesalahan saat Melakukan Evaluasi Kinerja Karyawan - SISI - Sinergi Informatika Semen Indonesia." Accessed: Jan. 21, 2025. [Online]. Available: <https://sisi.id/stories/insight/hindari-kesalahan-saat-melakukan-evaluasi-kinerja-karyawan/?t>
- [22] M. Handojono and M. Sholihin, "BAGAIMANA MENGURANGI BIAS KEMURAHAN HATI DALAM PENILAIAN KINERJA SUBJEKTIF? SEBUAH PENDEKATAN EKSPERIMEN," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, vol. 11, no. 1, pp. 40–56, 2014, doi: 10.21002/jaki.2014.03.
- [23] S. A. Nurjanah and R. Fauzan, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pegawai ' Rumah Sakit Z,'" *Management Business Information Conference*, 2023.
- [24] S. P. A. Ariska and P. I. Rahmawati, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Singaraja," *Prospek: Manajemen dan Bisnis*, vol. 3, no. 2, 2021.
- [25] M. Alshmemri, L. Shahwan-Akl, and P. Maude, "Herzberg's Two-Factor Theory," *Life Sci J*, vol. 14, no. 5, 2017.
- [26] Z. M. Thant and Y. Chang, "Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory," *Public Organization Review*, vol. 21, no. 1, 2021, doi: 10.1007/s11115-020-00481-6.
- [27] M. P. Miceli and P. W. Mulvey, "Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies," *Ind Relat (Berkeley)*, vol. 39, no. 1, 2000, doi: 10.1111/0019-8676.00153.
- [28] M. L. Williams, M. A. McDaniel, and N. T. Nguyen, "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction.," *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 2, pp. 392–413, Mar. 2006, doi: 10.1037/0021-9010.91.2.392.
- [29] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*. 2017. doi: 10.4324/9781315124827.
- [30] S. Rianda and A. Winarno, "PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT RAJASALAND BANDUNG," *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, vol. 9, no. 2, 2022, doi: 10.37606/publik.v9i2.300.
- [31] Mundakir and Zainuri, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Cetak) Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, vol. 1, no. 1, 2018.
- [32] Mutmaainah, "Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta," *Graduasi*, vol. 29, 2013.