

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN: STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR****Poserattu Valence Alfonso**

Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Ambon

Alamat email: mireldiepocerattu@gmail.com

**ABSTRACT**

The manufacturing sector, as the backbone of the national economy, faces significant challenges in maintaining sustainable employee productivity, especially considering its contribution to Indonesia's GDP reached 19.9% in 2023 with 13.2 million workers absorbed. The identified gap phenomenon shows that inadequate compensation systems contribute to a 23% decrease in productivity and a 15.2% annual turnover rate in Indonesian manufacturing companies. This research aims to analyze and examine the effect of compensation and work motivation on employee performance in manufacturing companies, both partially and simultaneously, as well as measure the contribution of both variables in explaining employee performance variance. The study employed a quantitative approach with explanatory research design through cross-sectional method on 35 respondents of production department employees in West Java manufacturing companies using purposive sampling technique. The research instrument consisted of structured questionnaires with validated 5-point Likert scale, with data analysis using multiple linear regression through SPSS version 26. The results showed that compensation has a positive and significant effect on employee performance ( $\beta=0.189$ ;  $\text{sig.}=0.005<0.05$ ), work motivation has a more dominant effect on performance ( $\beta=0.264$ ;  $\text{sig.}=0.001<0.05$ ), and both variables simultaneously have significant effects ( $F=18.247$ ;  $\text{sig.}=0.000<0.05$ ). The coefficient of determination shows a contribution of 53.3% to employee performance variation. This research concludes that although compensation remains an important factor, work motivation has a more substantial impact on manufacturing employee performance, therefore management needs to prioritize the development of intrinsic motivator factors such as achievement recognition, responsibility enhancement, and sustainable career development programs.

**Keywords:** Compensation, Employee Performance, Human Resources, Manufacturing Industry, Work Motivation**ABSTRAK**

Sektor manufaktur sebagai tulang punggung ekonomi nasional menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan produktivitas karyawan yang berkelanjutan, terutama mengingat kontribusinya terhadap PDB Indonesia mencapai 19,9% pada tahun 2023 dengan menyerap 13,2 juta tenaga kerja. Fenomena gap yang teridentifikasi menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang tidak memadai berkontribusi terhadap penurunan produktivitas sebesar 23% dan tingkat turnover mencapai 15,2% annually di perusahaan manufaktur Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menguji pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, baik secara parsial maupun simultan, serta mengukur besaran kontribusi kedua variabel dalam menjelaskan varian kinerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research melalui metode cross-sectional terhadap 35 responden karyawan bagian produksi perusahaan manufaktur di Jawa Barat menggunakan teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin yang telah divalidasi, dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda melalui SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,189$ ;  $\text{sig.}=0,005<0,05$ ), motivasi kerja berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja ( $\beta=0,264$ ;  $\text{sig.}=0,001<0,05$ ), dan kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan ( $F=18,247$ ;  $\text{sig.}=0,000<0,05$ ). Koefisien determinasi menunjukkan kontribusi sebesar 53,3% terhadap variasi kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun kompensasi tetap menjadi faktor penting, motivasi kerja memiliki dampak yang lebih substansial terhadap kinerja karyawan manufaktur, sehingga manajemen perlu memprioritaskan pengembangan faktor motivator intrinsik seperti pengakuan prestasi, peningkatan tanggung jawab, dan program pengembangan karir yang berkelanjutan.

**Kata kunci:** Industri Manufaktur; Kinerja Karyawan; Kompensasi; Motivasi Kerja; Sumber Daya Manusia



## 1. PENDAHULUAN

Dinamika industri manufaktur di era global menuntut organisasi untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia sebagai *competitive advantage* utama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sektor manufaktur, sebagai tulang punggung ekonomi nasional, menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan produktivitas karyawan yang berkelanjutan. Fenomena ini menjadi semakin krusial mengingat kontribusi sektor manufaktur terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai 19,9% pada tahun 2023, dengan menyerap tenaga kerja sebesar 13,2 juta orang. Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan manufaktur dipengaruhi oleh kompleksitas faktor-faktor organisasional, dengan kompensasi dan motivasi kerja sebagai determinan utama. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa sistem kompensasi yang tidak memadai berkontribusi terhadap penurunan produktivitas karyawan sebesar 23% di perusahaan manufaktur Indonesia (Ronny Hardiansyah Wicaksana, Marjam Desma Rahadhini and Alwi Suddin, 2017). Temuan ini diperkuat oleh studi yang menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di sektor manufaktur mencapai 15,2% annually, dengan 67% disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dan rendahnya motivasi kerja (Zega and Siska, 2025).

Fenomena *gap* yang signifikan teridentifikasi dalam literatur existing, dimana sebagian besar penelitian sebelumnya mengkaji kompensasi dan motivasi secara parsial tanpa mempertimbangkan interaksi sinergis kedua variabel tersebut dalam konteks spesifik industri manufaktur. Studi-studi terdahulu cenderung berfokus pada sektor jasa dan perdagangan, sementara karakteristik unik perusahaan manufaktur dengan struktur hierarki yang kompleks dan sistem operasional yang berbeda memerlukan pendekatan analisis yang lebih komprehensif. Selain itu, minimnya penelitian empiris yang mengintegrasikan perspektif teoritis *Two-Factor Theory* Herzberg dan *Expectancy Theory* Vroom dalam konteks manufaktur menciptakan celah pengetahuan yang perlu dijembatani.

*Research gap* lainnya terletak pada keterbatasan metodologi penelitian sebelumnya yang belum menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis hubungan kausal multidimensional antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Mayoritas studi existing menggunakan analisis regresi sederhana yang tidak mampu menangkap kompleksitas hubungan antar variabel secara simultan. Kondisi ini mengakibatkan pemahaman yang fragmentaris terhadap mekanisme pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur. Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan model teoritis integratif yang menggabungkan dimensi kompensasi finansial dan non-finansial dengan aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam mempengaruhi kinerja karyawan manufaktur. Kebaruan metodologis diwujudkan melalui penggunaan *Mixed Methods Research* dengan pendekatan kuantitatif *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang mampu menganalisis hubungan kompleks antar konstruk laten. Kontribusi teoritis penelitian ini adalah validasi empiris terhadap *Integrated Performance Model* yang dikembangkan berdasarkan sintesis teori motivasi kontemporer dalam konteks industri manufaktur Indonesia.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan, rumusan masalah penelitian ini adalah: Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur?, Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur?, Apakah kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur?, Seberapa besar kontribusi kompensasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan varian kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur?. Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah: Menganalisis dan menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, Menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, Menganalisis dan menguji pengaruh simultan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, dan Mengukur besaran kontribusi kompensasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan varian kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan *body of knowledge* dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memvalidasi dan memperluas teori motivasi dalam konteks industri manufaktur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik mengenai *Integrated Performance Model* serta memberikan *empirical evidence* terhadap hubungan kausal antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai *baseline reference* bagi manajemen perusahaan manufaktur dalam merancang strategi *human resource management* yang lebih efektif. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan dalam pengembangan sistem kompensasi yang kompetitif dan program motivasi yang tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam penyusunan kebijakan ketenagakerjaan di sektor manufaktur untuk meningkatkan daya saing industri nasional.



## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan manifestasi dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Konsep kinerja menurut pendekatan kontemporer tidak hanya terbatas pada pencapaian target kuantitatif, melainkan mencakup dimensi kualitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks industri manufaktur, kinerja karyawan memiliki karakteristik khusus yang berkaitan dengan produktivitas operasional, kualitas produk, dan efektivitas proses produksi. (Indrayani, 2021) menegaskan bahwa kinerja karyawan di sektor manufaktur sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor *human resource management* yang mencakup sistem kompensasi dan motivasi kerja. Penelitian (Asbari, Purwanto and Budi, 2020) mengungkapkan bahwa produktivitas kerja inovatif pada industri manufaktur memerlukan pendekatan *performance management* yang integratif, dimana kompensasi dan motivasi menjadi *driving forces* utama dalam mencapai kinerja optimal. Paradigma kinerja modern juga menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja sebagai anteseden dari produktivitas tinggi, yang secara langsung berkorelasi dengan sistem kompensasi yang adekuat dan tingkat motivasi kerja yang tinggi.

### Teori Kompensasi dalam Konteks Organisasi

Sistem kompensasi merupakan totalitas imbalan yang diterima karyawan sebagai pertukaran atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi, mencakup kompensasi finansial dan non-finansial yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi *human capital*. Konsep kompensasi dalam teori manajemen sumber daya manusia berlandaskan pada *equity theory* dan *expectancy theory*, dimana persepsi keadilan dan ekspektasi imbalan menjadi determinan utama dalam mempengaruhi perilaku kerja karyawan. (Bahri, 2021) menjelaskan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai *hygiene factor* yang mencegah ketidakpuasan, tetapi juga berperan sebagai *motivator* yang mendorong peningkatan kinerja ketika dirancang secara strategis. Implementasi sistem kompensasi yang efektif dalam perusahaan manufaktur harus mempertimbangkan aspek evaluasi jabatan, posisi pasar, dan imbalan berbasis kinerja untuk menciptakan proposisi nilai yang menarik bagi karyawan. Penelitian (Anazail, Jauhari and Hidayati, 2023) mengkonfirmasi bahwa kompensasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, mengindikasikan kompleksitas interaksi antar variabel dalam sistem manajemen kinerja. Pendekatan kompensasi total yang mencakup gaji pokok, gaji variabel, dan tunjangan terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan pendekatan kompensasi parsial.

### Teori Motivasi Kerja: Perspektif *Two-Factor Theory* dan *Expectancy Theory*

Motivasi kerja dalam konteks organisasi dipahami sebagai kekuatan psikologis yang mendorong individu untuk mengerahkan upaya, mempertahankan persistensi, dan mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan organisasional. *Two-Factor Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg membedakan antara *hygiene factors* (faktor ekstrinsik) dan *motivators* (faktor intrinsik), dimana faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja dibandingkan faktor higienis seperti kompensasi dan kondisi kerja. (Mawikere *et al.*, 2025) dalam penelitiannya mengenai implementasi ISO 9001:2015 menegaskan bahwa motivasi intrinsik berperan lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan manufaktur yang memiliki karakteristik berorientasi tugas dan aktivitas rutin. *Expectancy Theory* dari Vroom melengkapi pemahaman motivasi dengan menekankan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan, dan peluang, dimana motivasi itu sendiri dipengaruhi oleh harapan, instrumentalitas, dan valensi. (Pranandono, 2021) mengungkapkan bahwa motivasi kerja dalam konteks perusahaan manufaktur sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan karier dan keamanan kerja, yang mencerminkan aspek harapan dan instrumentalitas dalam teori Vroom. Sinergi antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik menciptakan kondisi optimal bagi pencapaian kinerja puncak karyawan.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teoritis yang telah dipaparkan, hubungan kausal antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dapat dikonseptualisasikan dalam tiga hipotesis utama. **Hipotesis pertama** menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, didasarkan pada *expectancy theory* yang mengargumentasikan bahwa karyawan akan meningkatkan kinerjanya ketika memiliki ekspektasi yang jelas mengenai



imbalan yang akan diterima (instrumentalitas) dan menghargai imbalan tersebut (valensi). **Hipotesis kedua** mengproposisikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mengacu pada *two-factor theory* Herzberg yang menekankan superioritas faktor motivator dalam mendorong peningkatan kinerja dibandingkan faktor higienis. Temuan empiris menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki ukuran pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dalam konteks pekerjaan yang memerlukan keterlibatan kognitif dan kemampuan pemecahan masalah. **Hipotesis ketiga** menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan *resource-based view* yang mengargumentasikan bahwa kombinasi sumber daya yang saling melengkapi akan menghasilkan efek sinergis yang lebih superior dibandingkan penggunaan sumber daya secara individual. Integrasi sistem kompensasi yang kompetitif dengan program peningkatan motivasi menciptakan konstelasi nilai yang mendorong karyawan untuk mencapai level kinerja optimal.

### 3. METODOLOGI

#### Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *explanatory research* yang bertujuan menguji hubungan kausal antara variabel kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Metode kuantitatif dipilih karena karakteristik penelitian yang bersifat deduktif, sistematis, dan terstruktur untuk mengukur fenomena yang dapat dikuantifikasi (Dr. Imam Machali, 2021). Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional* dengan pengumpulan data primer melalui instrumen kuesioner yang terstruktur. Desain penelitian ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam satu periode waktu tertentu, sehingga dapat menghasilkan generalisasi yang valid mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di wilayah Jawa Barat dengan kriteria memiliki masa kerja minimal 1 tahun untuk memastikan responden memahami sistem kompensasi dan memiliki pengalaman kerja yang memadai. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa tidak semua anggota populasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 35 responden berdasarkan rumus Slovin dengan margin error 5% dan mengacu pada rekomendasi Hair et al. yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimal untuk analisis regresi berganda adalah 30 responden (Rahmawati, 2022). Kriteria responden meliputi karyawan tetap, bekerja di departemen produksi, memiliki masa kerja minimal 12 bulan, dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) yang telah divalidasi melalui *expert judgment* dan uji pilot study pada 10 responden di luar sampel penelitian. Kuesioner terdiri dari empat bagian utama yaitu identitas responden, pertanyaan mengenai kompensasi (15 item), motivasi kerja (12 item), dan kinerja karyawan (10 item). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden dengan bantuan *human resource department* perusahaan untuk memastikan tingkat respons yang optimal. Sebelum pengisian kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan data untuk menjaga objektivitas jawaban (Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan, 2024). Proses pengumpulan data dilaksanakan selama 2 minggu dengan monitoring harian untuk memastikan kelengkapan data.

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial dengan bantuan software SPSS versi 26. Tahap analisis dimulai dengan uji validitas menggunakan *Pearson Product Moment* ( $r\text{-tabel} > 0,334$  untuk  $n=35$ ) dan uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* ( $\alpha > 0,70$ ). Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinieritas dengan nilai *Variance Inflation Factor* ( $VIF < 10$ ), dan uji heterokedastisitas dengan *scatterplot*. Analisis utama menggunakan regresi linier berganda dengan model persamaan  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$ , dimana Y adalah kinerja karyawan,  $X_1$  adalah kompensasi,  $X_2$  adalah motivasi



kerja,  $\alpha$  adalah konstanta,  $\beta$  adalah koefisien regresi, dan  $\varepsilon$  adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t (parsial) dengan  $\alpha = 0,05$  dan uji F (simultan) untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur besaran kontribusi variabel independen dalam menjelaskan varian variabel dependen.

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kompensasi ( $X_1$ )	Segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan	1. Gaji pokok 2. Tunjangan jabatan 3. Tunjangan Kesehatan 4. Bonus kinerja 5. Insentif	Likert 1-5
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	Dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dengan semangat dan antusias	1. Kebutuhan berprestasi 2. Kebutuhan berafiliasi 3. Kebutuhan kekuasaan 4. Pengakuan 5. Tanggung jawab	Likert 1-5
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian	Likert 1-5

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil

##### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 35 responden karyawan bagian produksi pada perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Barat. Seluruh responden memenuhi kriteria penelitian yaitu berstatus karyawan tetap dengan masa kerja minimal 12 bulan. Distribusi responden menunjukkan dominasi karyawan dengan pengalaman kerja 1-3 tahun sebanyak 20 orang (57,1%), diikuti karyawan dengan pengalaman 4-6 tahun sebanyak 10 orang (28,6%), dan sisanya memiliki pengalaman kerja di atas 6 tahun sebanyak 5 orang (14,3%).

##### Analisis Deskriptif Variabel

**Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kompensasi ( $X_1$ )	35	59.46	2.284	56	64
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	35	46.20	1.899	43	50
Kinerja Karyawan (Y)	35	40.69	1.493	38	44



Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai mean sebesar 59.46 dengan standar deviasi 2.284, mengindikasikan persepsi responden terhadap kompensasi berada pada kategori cukup baik. Variabel motivasi kerja menunjukkan mean 46.20 dengan standar deviasi 1.899, mencerminkan tingkat motivasi kerja yang moderat di kalangan karyawan. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki mean 40.69 dengan standar deviasi 1.493, menunjukkan kinerja karyawan berada pada level yang konsisten dengan variabilitas yang relatif rendah.

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Status Reliabilitas
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	15	847	Reliabel
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	12	791	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	10	823	Reliabel

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel (0.334), sehingga semua item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai di atas 0.70 untuk semua variabel, mengkonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik.

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.142 ( $>$  0.05), mengindikasikan bahwa residual data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas untuk analisis regresi.

##### Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan nilai VIF untuk variabel kompensasi sebesar 1.234 dan motivasi kerja sebesar 1.234 ( $<$  10), serta nilai tolerance masing-masing 0.811 ( $>$  0.10), mengkonfirmasi tidak adanya masalah multikolinieritas antar variabel independen.

##### Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan scatterplot dan uji Glejser, diperoleh nilai signifikansi 0.186 ( $>$  0.05), menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi yang dikembangkan.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	8.247	3.542	-	2.328
Kompensasi	189	62	289	3.048
Motivasi Kerja	264	74	336	3.568

Persamaan regresi yang terbentuk adalah:  $Y = 8.247 + 0.189X_1 + 0.264X_2$

#### Pengujian Hipotesis

##### Uji t (Parsial)

**Hipotesis 1:** Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hasil uji t menunjukkan nilai  $t$ -hitung sebesar 3.048 dengan signifikansi  $0.005 < 0.05$ , sehingga  $H_1$  diterima. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur dengan kontribusi sebesar 0.189 unit peningkatan kinerja untuk setiap peningkatan satu unit kompensasi.

**Hipotesis 2:** Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Nilai  $t$ -hitung sebesar 3.568 dengan signifikansi  $0.001 < 0.05$  menunjukkan bahwa  $H_2$  diterima. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap



kinerja karyawan dengan koefisien regresi 0.264, mengindikasikan bahwa peningkatan satu unit motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.264 unit.

#### Uji F (Simultan)

**Tabel 5. Hasil Uji F (ANOVA)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	42.186	2	21.093	18.247	0
Residual	37.014	32	1.157		
Total	79.200	34			

Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 18.247 dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga  $H_3$  diterima. Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur.

#### Koefisien Determinasi

**Tabel 6. Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730	.533	.504	1.075

Nilai R Square sebesar 0.533 menunjukkan bahwa 53.3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 46.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.504 mengkonfirmasi kontribusi yang substansial dari kedua variabel independen.

#### Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang lebih dominan ( $\beta = 0.336$ ) dibandingkan kompensasi ( $\beta = 0.289$ ) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor intrinsik seperti kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki peran yang lebih krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan manufaktur. Meskipun demikian, kompensasi tetap menjadi faktor signifikan yang tidak dapat diabaikan dalam upaya optimalisasi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori Two-Factor Theory Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivator dalam meningkatkan kinerja, serta mendukung Expectancy Theory Vroom yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan individu. Kontribusi gabungan kedua variabel sebesar 53.3% menunjukkan signifikansi praktis yang substansial bagi manajemen perusahaan manufaktur dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

#### Diskusi & Pembahasan

##### Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur

Temuan empiris dalam penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang bermakna antara sistem kompensasi dengan tingkat kinerja karyawan di sektor manufaktur. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,189 dan nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam sistem kompensasi akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,189 unit. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauzan, 2022) yang menegaskan bahwa kompensasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur, serta mendukung hasil kajian (Gunawarman, 2021) pada UD. Galilea yang membuktikan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja produksi. Konsistensi hasil penelitian ini juga dapat ditemukan dalam studi (Rismawati, 2021) yang mengidentifikasi bahwa kompensasi memberikan dampak tinggi sebesar 30% terhadap kinerja karyawan pada perusahaan *outsourcing* di Bandung. Demikian pula, penelitian (Haeruddin *et al.*, 2023) pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk mendemonstrasikan korelasi positif antara kompensasi dan kinerja dengan nilai t-hitung  $2,175 > t\text{-tabel } 1,996$ . Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *expectancy theory* yang



menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya ketika mereka memiliki ekspektasi yang jelas mengenai imbalan yang akan diterima. Sistem kompensasi yang adekuat tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur**

Analisis statistik memperlihatkan bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,264 dan koefisien beta standardized 0,336. Nilai t-hitung sebesar 3,568 dengan signifikansi  $0,001 < 0,05$  mengkonfirmasi hipotesis kedua bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Dominasi pengaruh motivasi kerja ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor intrinsik seperti kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki peran yang lebih krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan sektor manufaktur. Temuan ini mendapat dukungan empiris dari berbagai penelitian terdahulu, termasuk studi (Akhiryan *et al.*, 2024) yang menggunakan SEM PLS dan membuktikan pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh (Mulyeni *et al.*, 2023) pada PT. Anugerah Pharmindo Lestari yang menemukan bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,437 poin. Penelitian (Yadi, 2022) dan (Lestari, Hartono and Wibowo, 2022) turut memperkuat argumentasi bahwa motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Superioritas pengaruh motivasi kerja dapat dijelaskan melalui *Two-Factor Theory* Herzberg yang menekankan bahwa faktor motivator (*motivators*) seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki dampak yang lebih substansial terhadap kinerja dibandingkan faktor higienis (*hygiene factors*) seperti kompensasi.

### **Pengaruh Simultan Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis ketiga melalui uji F menghasilkan nilai F-hitung sebesar 18,247 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang secara tegas membuktikan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara bersamaan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Persamaan regresi  $Y = 8,247 + 0,189X_1 + 0,264X_2$  mendemonstrasikan model prediksi kinerja karyawan berdasarkan kedua variabel independen tersebut. Sinergi antara kompensasi dan motivasi kerja menciptakan kondisi optimal bagi pencapaian kinerja yang superior, dimana sistem kompensasi yang memadai akan memperkuat dampak motivasi intrinsik karyawan. Validitas temuan ini diperkuat oleh penelitian (Fauzan, 2022) yang menggunakan *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dan menemukan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Studi (Rismawati, 2021) juga mengkonfirmasi pengaruh gabungan kedua variabel terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 59,4%. Demikian pula, penelitian (Lestari, Hartono and Wibowo, 2022) menunjukkan pengaruh simultan kompensasi dan motivasi kerja sebesar 60,6% terhadap kinerja karyawan. Fenomena sinergi ini dapat dipahami melalui perspektif *resource-based view* yang menyatakan bahwa kombinasi sumber daya yang komplementer akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih besar dibandingkan penggunaan sumber daya secara parsial.

### **Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Kerja dalam Menjelaskan Varian Kinerja Karyawan**

Hasil analisis koefisien determinasi (R Square) menunjukkan nilai 0,533 atau 53,3%, yang mengindikasikan bahwa kompensasi dan motivasi kerja mampu menjelaskan 53,3% variasi dalam kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,504 memperkuat validitas kontribusi kedua variabel independen setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel dan ukuran sampel. Sisanya sebesar 46,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam kajian ini, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi, dan faktor lingkungan kerja. Besaran kontribusi ini menunjukkan konsistensi dengan temuan penelitian sebelumnya, dimana (Rismawati, 2021) menemukan kontribusi sebesar 59,4% pada perusahaan *outsourcing*, sementara (Lestari, Hartono and Wibowo, 2022) mengidentifikasi kontribusi sebesar 60,6% pada PT. Pabrik Gula Rajawali II. Variabilitas kontribusi antar penelitian dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik industri, ukuran perusahaan, dan faktor kontekstual lainnya. Meskipun demikian, kontribusi sebesar 53,3% dapat dikategorikan sebagai substansial dan memiliki signifikansi praktis yang tinggi bagi manajemen perusahaan manufaktur. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa strategi peningkatan sumber daya manusia yang mengintegrasikan sistem kompensasi yang kompetitif dengan program peningkatan motivasi kerja akan menghasilkan dampak yang optimal terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur.



## 5. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis statistik terhadap 35 responden karyawan bagian produksi pada perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Barat, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,189 dan signifikansi  $0,005 < 0,05$ , mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,189 unit. Sementara itu, motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dengan koefisien regresi 0,264 dan koefisien beta standardized 0,336, serta signifikansi  $0,001 < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa faktor-faktor intrinsik seperti kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki peran yang lebih krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan sektor manufaktur. Temuan ini mendukung Two-Factor Theory Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivator dan Expectancy Theory Vroom yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan kinerja individual. Secara simultan, kedua variabel independen menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F-hitung sebesar 18,247 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Model regresi  $Y = 8,247 + 0,189X_1 + 0,264X_2$  memiliki kekuatan prediktif yang substansial dengan nilai R Square sebesar 0,533, yang menunjukkan bahwa 53,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 46,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,504 mengkonfirmasi validitas kontribusi kedua variabel setelah penyesuaian statistik. Dominasi pengaruh motivasi kerja dibandingkan kompensasi mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi tetap menjadi faktor penting, aspek-aspek motivasional internal karyawan memiliki dampak yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja optimal dalam konteks industri manufaktur.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, manajemen perusahaan manufaktur disarankan untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan sistem kompensasi yang kompetitif dengan program peningkatan motivasi kerja yang komprehensif. Mengingat motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan, perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan faktor-faktor motivator intrinsik seperti pemberian pengakuan atas prestasi karyawan, peningkatan tanggung jawab dalam pekerjaan, dan penciptaan kesempatan untuk pengembangan karir. Program pelatihan dan pengembangan skill yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kreativitas karyawan dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif tetap harus dipertahankan sebagai fondasi untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan mencegah terjadinya demotivasi. Perusahaan dapat melakukan benchmarking kompensasi secara berkala dengan industri sejenis untuk memastikan daya saing paket remunerasi yang ditawarkan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan manufaktur dari berbagai sub-sektor dan wilayah geografis untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Peneliti masa depan juga dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap 46,7% variasi kinerja karyawan yang belum terjelaskan dalam penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi, lingkungan kerja fisik, dan faktor-faktor demografis karyawan. Implementasi metodologi penelitian yang lebih advance seperti Structural Equation Modeling (SEM) atau penggunaan variabel mediator dan moderator dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme hubungan antar variabel. Selain itu, pengembangan instrumen pengukuran yang lebih spesifik untuk konteks industri manufaktur dan penggunaan pendekatan longitudinal untuk mengamati perubahan kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang akan memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor manufaktur.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akhiryan, M.T. *et al.* (2024) 'Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Program Studi Manajemen', Universitas Muhammadiyah Surakarta', 1, pp. 56–67.
- Anazail, M.K., Jauhari, A. and Hidayati, N. (2023) 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Sukses Mitra Sejahtera Kabupaten Kediri', *EBISMAN: eBisnis Manajemen*, 1(4), pp. 42–52. Available at: <https://ejournal-nipamof.id/index.php/EBISMAN/article/view/227%0Ahttps://ejournal->



- nipamof.id/index.php/EBISMAN/article/download/227/248.
- Asbari, M., Purwanto, A. and Budi, P. (2020) 'Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah', *Jurnal Produktivitas*, 7(1), pp. 62–69. Available at: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>.
- Bahri, S.N. (2021) 'Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Samudra Jaya', in *Seminar Nasional Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis Dan Ilmu Sosial (SNEKBIS) Dan Call For Paper 2022*.
- Dr. Imam Machali, M.P. (2021) *Metode Kuantitatif Penelitian Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan Dan Analisis Dalam Penelitian Kuantitati*.
- Fauzan, A. (2022) 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Karyawan di Perusahaan Manufaktur', *Jurnal Ilmiah MEA*, 6(2), pp. 1860–1880.
- Gunawarman, S. (2021) 'Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Ud. Galilea)', *Performa*, 4(6), pp. 912–920. Available at: <https://doi.org/10.37715/jp.v4i6.1716>.
- Haeruddin, T.A. et al. (2023) 'Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Midi Utama Indonesia Tbk', *Jurnal Mirai Management*, 8(2), pp. 126–137.
- Indrayani, H. (2021) 'Analisis Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Mengajar Dosen', *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(1), p. 141. Available at: <https://doi.org/10.24014/jiq.v17i1.13073>.
- Lestari, D., Hartono, E. and Wibowo, S.N. (2022) 'Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pabrik Gula Rajawali II Tersana Baru', *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 5(2), p. 151. Available at: <https://doi.org/10.32493/frkm.v5i2.12603>.
- Mawikere, B.F. et al. (2025) 'Pengaruh Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT Waskita Swadiri Nirbaya Unit Kerja Pantai Indah Kapuk (PIK)', *Ebisnis Manajemen*, 3(2), pp. 1–07.
- Mulyeni, S. et al. (2023) 'Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT. ASM Bandung Barat', *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 9(2), p. 1. Available at: <https://doi.org/10.33062/jib.v9i2.336>.
- Pranandono, K. (2021) 'Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening'. Wijaya Kusuma Surabaya University.
- Rahmawati, W.P.D. (2022) 'Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM (Studi Kasus Paguyuban UMKM Pedagang Ayam Potong di Kelurahan Pulo Gadung Jakarta Timur)'. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Rismawati, D.. . H.D.. . M.E.. & T.T. (2021) 'Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada Salah Satu Perusahaan Outsourcing Di Kota Bandung)', *Bisnis dan Iptek*, 14(2), pp. 83–93. Available at: <https://doi.org/10.55208/bistek.v14i2.234>.
- Ronny Hardiansyah Wicaksana, Marjam Desma Rahadhini and Alwi Suddin (2017) 'Performance affected work environment, motivation and compensation in employees manufacturing company', pp. 144–155.
- Yadi, N. (2022) 'Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Terang Agro Lestari di Teluk Tenggulang Kec. Tungal Ilir Kab. Banyuasin Sumatera Selatan', *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3(4), pp. 2012–2018. Available at: <https://doi.org/10.47747/jnmprsdm.v3i4.946>.
- Zega, Y. and Siska, E. (2025) 'Analisis Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Brinton Sejahtera Bearindo', pp. 100–111.