

PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA LINGKUNGAN PERKANTORAN

Maritza Angela Kurnia Raharjo, Rizaldo Willy Syahroni, Retno Wahyuni

Program Studi, D4 Manajemen Perkantoran Digital, Fakultas Vokasi, Universitas Airlangga

Email: angelaamaritza@gmail.com , rizaldowillys04@gmail.com ,
retnoyuni2020@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of compensation and motivation on operational performance in office environments. Utilizing a quantitative approach with a causal research design, the study examines data from 100 respondents selected through random sampling. Data collection was conducted via questionnaires distributed online, measuring variables of compensation, motivation, and operational performance using a Likert scale. Statistical analysis, including multiple linear regression, was employed to evaluate the relationships among the variables. The findings indicate that motivation has a more dominant and significant influence on operational performance compared to compensation. While compensation demonstrates a positive relationship with operational performance, its effect is statistically insignificant. The regression model reveals that both compensation and motivation collectively explain 16.26% of the variability in operational performance, suggesting that other factors also play substantial roles. These results underscore the importance of focusing on motivational strategies, such as recognition, career development opportunities, and a supportive work environment, to enhance employee performance. Although compensation remains a critical factor for retaining talent, its role should be complemented by initiatives aimed at fostering intrinsic and extrinsic motivation.

Keywords: compensation, motivation, operational performance, quantitative research, office environment

Abstract

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional di lingkungan kantor. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal, penelitian ini meneliti data dari 100 responden yang dipilih melalui pengambilan sampel acak. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarluaskan secara daring, dengan mengukur variabel kompensasi, motivasi, dan kinerja operasional menggunakan skala Likert. Analisis statistik, termasuk regresi linier berganda, digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel. Temuan menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dan signifikan terhadap kinerja operasional dibandingkan dengan kompensasi. Sementara kompensasi menunjukkan hubungan positif dengan kinerja operasional, pengaruhnya secara statistik tidak signifikan. Model regresi mengungkapkan bahwa kompensasi dan motivasi secara kolektif menjelaskan 16,26% dari variabilitas dalam kinerja operasional, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor lain juga memainkan peran penting. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya

Article history

Received: desember 2024

Reviewed: desember 2024

Published: desember 2024

Plagiarism checker no 871732

Doi : prefix doi :

10.8734/musyitari.v1i2.365

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under

a [creative commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[attribution-noncommercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

fokus pada strategi motivasi, seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung, untuk meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun kompensasi tetap menjadi faktor penting untuk mempertahankan bakat, perannya harus dilengkapi dengan inisiatif yang bertujuan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Kata Kunci: kompensasi, motivasi, kinerja operasional, penelitian kuantitatif, lingkungan kantor

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Mangkunegara, (2014) menjelaskan bahwa pekerja sebagai orang yang bekerja untuk menghasilkan sesuatu atau memberikan jasa, di mana mereka menjadi bagian dari suatu organisasi atau instansi. Pekerja, sebagai modal manusia (human capital), memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sutrisno, (2019) juga menjelaskan pekerja sebagai sumber daya manusia yang berperan sebagai pelaku utama dalam sebuah organisasi, bertugas melaksanakan pekerjaan sejalan pada peran serta kewajiban yang sudah ditentukan. Mereka tidak hanya menjadi penggerak utama seluruh aktivitas operasional, tetapi juga menjadi kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pengelolaan kompensasi menjadi sangat penting. Kompensasi yang dirancang secara terencana dan komprehensif tidak hanya memberikan imbalan atas kerja keras karyawan tetapi juga meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Hal ini meliputi aspek keuangan, seperti upah dan insentif, serta aspek non-keuangan, semacam penghargaan, tunjangan, atau fasilitas kerja yang memadai. Sebagai alat motivasi, pemberian kompensasi harus mempertimbangkan keadilan dan kesesuaian dengan kinerja serta kebutuhan karyawan. Kompensasi yang efektif mampu meningkatkan rasa puas dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya membangun lingkungan profesional yang kondusif dan produktif. Maka dari itu, organisasi bisa mengoptimalkan potensi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal sesuai tugas mereka. Selain itu, kompensasi yang dirancang dengan efisien dapat membantu organisasi menjaga keseimbangan antara pengeluaran dan hasil yang diperoleh, memastikan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

Implementasi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi perusahaan salah satunya dengan cara berkinerja secara produktif. Seperti yang dijelaskan oleh Mathis & Jackson (2015) bahwa implementasi SDM adalah proses penerapan strategi dan kebijakan yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja, termasuk penempatan karyawan, pengelolaan kompensasi, serta pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan evaluasi kinerja. Karena melalui kinerja, suatu perusahaan dapat melihat kemampuan dan ketrampilan dari SDM ketika menjalankan tugasnya, selaras dengan amanah kepada perusahaan atau belum. Hasil kerja tersebut juga dapat berupa hasil kerja baik secara individu ataupun kelompok (tim). Oleh sebab itu pelaksanaan kebijakan perlu dirancang karena menurut Dessler, (2015) pelaksanaan kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perekrutan, pengembangan, dan retensi tenaga kerja yang kompeten. Implementasi ini juga melibatkan pengelolaan hubungan industrial serta peningkatan motivasi kerja. Adapun sejumlah faktor yang memengaruhi kinerja yakni faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yaitu faktor yang dipengaruhi dari luar personal, artinya berhubungan dengan keadaan disekitarnya. Misalnya dari segi pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, rekan, atau kondisi lingkungan karena hal ini berpengaruh pada Kinerja operasional yang optimal di lingkungan perkantoran, menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Satu diantara faktor penting yang memungkink

pencapaian tersebut berhasil yaitu pengelolaan SDM melalui pemberian kompensasi yang memadai dan motivasi kerja yang efektif. Kompensasi, baik berupa imbalan finansial maupun non-finansial, merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Sementara itu, motivasi mempengaruhi dedikasi dan semangat kerja, yang secara langsung berdampak pada produktivitas dan efisiensi kerja.

Motivasi adalah dorongan yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk mendorong mereka bekerja lebih giat dan mencapai tujuan organisasi. Ryan & Deci, (2017) menjelaskan bahwa motivasi dapat bersifat intrinsik (dorongan dari dalam diri untuk melakukan sesuatu karena kesenangan atau nilai personal) dan ekstrinsik (dorongan dari luar, seperti imbalan). Kedua jenis motivasi ini berperan penting dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan dan pekerjaan. Hal ini menjadi salah satu unsur utama yang mempengaruhi kesuksesan, karena individu yang termotivasi cenderung memiliki kinerja dan produktivitas tinggi. Tanpa motivasi, bahkan teknologi canggih dan strategi terbaik tidak akan memperoleh hasil terbaik. Maka dari itu, membangkitkan semangat kerja melalui motivasi menjadi tugas penting bagi pemimpin, karena hal ini memastikan kelancaran operasional organisasi sejalan dengan sasaran yang sudah ditentukan. Sedangkan Kompensasi ialah apresiasi yang diserahkan organisasi untuk karyawan sebagai tanda pengakuan berkat bantuan mereka. Umumnya, kompensasi berbentuk finansial contohnya gaji atau bonus, selain itu juga dapat berupa non-moneter semacam tunjangan dan fasilitas lain. Kompensasi yang dikelola secara efektif tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan karyawan tetapi juga mendorong semangat kerja mereka. Berbagai jenis kompensasi dapat memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Studi mereka menunjukkan bahwa kompensasi finansial seperti gaji dan bonus berperan besar dalam mendorong produktivitas serta performa karyawan. Dari penelitian yang dijelaskan oleh (Shah et al. 2017). Selain itu, kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan motivasi, serta kesadaran individu untuk memupuk motivasi internal, sangat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan ini pada akhirnya berdampak langsung pada kinerja dan keberhasilan organisasi.

Berbagai penelitian mengungkapkan bahwasanya kompensasi yang adil serta semangat yang tinggi berkontribusi positif pada kinerja operasional. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik, mampu mengatasi tantangan kerja, dan mendukung pencapaian target organisasi. Sehingga Locke & Latham, (2018) menekankan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi, yang akhirnya mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang memadai membantu dalam pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu, tujuannya adalah untuk mengevaluasi dampak serta semangat kerja operasional di lingkungan perkantoran, guna memberikan masukan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana dampak kompensasi pada kinerja operasional karyawan di lingkungan perkantoran?
2. Sejauh mana motivasi mempengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja operasional dalam konteks organisasi perkantoran?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh variabel kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional karyawan dalam suatu lingkungan perkantoran.
2. Menganalisis seberapa besar kontribusi masing-masing variabel kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional karyawan.

3. Membandingkan pengaruh mana yang lebih dominan antara variabel kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini menyumbang kontribusi terhadap perkembangan teori manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan hubungan antara kompensasi, motivasi, serta kinerja operasional. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pemahaman tentang bagaimana kompensasi yang efektif dan motivasi yang tinggi dapat mempengaruhi produktivitas individu dan tim dalam organisasi perkantoran. Hasilnya diharapkan menjadi rujukan akademik bagi studi lanjutan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sekaligus memperkaya literatur mengenai pengelolaan SDM dalam konteks lingkungan kerja modern.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini harapannya bisa menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan topik dan variabel yang diteliti.

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah elemen penting dalam perusahaan karena perannya yang krusial sebagai penentu utama dalam perencanaan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi inti dari berbagai aktivitas perusahaan. Tanpa adanya tenaga manusia, operasional perusahaan tidak akan beroperasi dengan optimal, walaupun teknologi otomatisasi sudah diterapkan secara luas. Namun, jika manusia sebagai pelaku dan pengelola teknologi tersebut tidak berperan secara optimal, otomatisasi tersebut akan menjadi sia-sia (Arraniri et al., 2021).

Menurut Hasibuan (2017), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang bertujuan untuk mengatur interaksi serta kontribusi pekerja agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien agar mencapai sasaran organisasi, pegawai, dan lingkungan sosial. Sedangkan menurut Dessler, manajemen SDM adalah tahapan yang mencakup rekrutmen, pelatihan, evaluasi, pemberian kompensasi kepada karyawan, serta pengelolaan hubungan kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk memotivasi tenaga kerja agar memberikan kinerja terbaik.

A. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa peran yang sangat beragam, hal ini dikarenakan lantaran kewajiban dan amanah manajemen asal daya insan buat mengatur bagian insan semaksimal mungkin supaya mempunyai sebuah energi kerja yang sesempurna mungkin (Hasibuan , 2017).

2.1.1 Perencanaan

Dalam SDM melakukan perencanaan sumber daya manusia termasuk proses strategis untuk menjamin bahwasanya organisasi mempunyai banyak karyawan yang memadai dengan kemampuan yang relevan, pada waktu serta tempat yang diperlukan demi memenuhi target organisasi. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan strategi, dan pelaksanaan langkah-langkah untuk mengelola SDM secara efektif (Lahagu et al., 2023).

2.1.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam SDM adalah proses mengatur, mengelompokkan, dan mengkoordinasikan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi untuk meraih target perusahaan dengan maksimal dan terarah. Pengorganisasian ini mencakup struktur organisasi, pembagian tugas, otoritas, kewajiban, serta interaksi antarindividu atau kelompok kerja (Lee et al., 2022).

2.1.3 Arahan

Arahan adalah instruksi atau panduan yang disampaikan kepada individu atau kelompok untuk mendukung mereka memahami apa yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dalam konteks kinerja karyawan, arahan berfungsi sebagai petunjuk yang diberikan oleh atasan atau manajer agar karyawan dapat bekerja dengan cara yang selaras dengan tujuan organisasi. Arahan ini sangat penting untuk memastikan karyawan memahami harapan, prioritas, dan prosedur yang harus ditempuh guna memperoleh hasil yang diinginkan (Agostini et al., 2022).

2.1.4 Manajemen

Manajemen merupakan proses untuk memastikan bahwa semua karyawan mengikuti aturan perusahaan dan beroperasi sejalan dengan strategi yang sudah direncanakan. Jika terjadi kesalahan atau kelainan, langkah perbaikan diambil serta perencanaan tersebut akan diperbaiki. Pengelolaan karyawan mencakup aspek kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pencapaian hasil kerja, serta pemeliharaan kondisi lingkungan kerja (Suprihanto, 2018).

2.1.5 Pengadaan

Pengadaan merupakan proses yang meliputi menarik, memilih, menempatkan, mengorientasikan, dan merekrut karyawan untuk menghasilkan karyawan yang mampu memenuhi kebutuhan organisasi. Pengadaan yang efektif memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi (Andharsaputri, 2021).

2.1.6 Pengembangan

Pengembangan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kualitas, atau potensi seseorang, organisasi, atau sistem melalui upaya terencana dan berkesinambungan. Dalam konteks profesional, pengembangan sering kali merujuk pada upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan agar mereka mampu memberikan potensi yang lebih signifikan pada organisasi (Björkegren & Lusus, 2022).

2.1.7 Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah upaya agar menjaga dan memajukan hubungan fisik, mental, serta komitmen karyawan untuk terus berkolaborasi secara aktif sampai masa pensiun. Program tunjangan yang disesuaikan dengan kebutuhan mayoritas karyawan memastikan pemeliharaan yang efektif sesuai dengan konsistensi internal dan eksternal (Amico et al., 2022).

2.1.8 Disiplin

Pemeliharaan adalah upaya untuk menjaga dan meningkatkan hubungan fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar mereka tetap bekerja sama secara aktif hingga masa pensiun. Program tunjangan yang disesuaikan dengan kebutuhan mayoritas karyawan memastikan pemeliharaan yang efektif sesuai dengan konsistensi internal dan eksternal (Amico et al., 2022).

2.19 Pemberhentian

Pemberhentian merujuk pada penghentian hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan yang umumnya disebabkan oleh berbagai alasan terkait kinerja atau faktor lain. Pemberhentian ini dapat berupa pemutusan hubungan kerja (PHK), pengunduran diri, atau penghentian kontrak kerja. Dalam konteks kinerja, pemberhentian biasanya terjadi jika karyawan tidak memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan meskipun telah diberikan kesempatan untuk memperbaiki diri (Putri et al., 2022).

2.2 Kompensasi

Kompensasi adalah semua wujud penghargaan atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan memberikan pada karyawan selaku balasan dari kontribusi mereka, baik berupa tenaga, waktu, maupun kemampuan yang telah mereka berikan agar tercapai sasaran organisasi. Kompensasi mencakup imbalan keuangan dan non-keuangan, yang dirancang untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan mereka, dan memastikan hubungan kerja yang produktif. Kompensasi yang diberikan harus adil, kompetitif, dan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku, serta disesuaikan dengan posisi, tanggung jawab, dan kinerja karyawan (Pasaribu, 2020).

Indikator-indikator Kompensasi

Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan, (2016) menjelaskan bahwa indikator kompensasi adalah ukuran atau parameter yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas sistem kompensasi dalam suatu organisasi. Indikator ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan kompensasi, baik dalam wujud materi (gaji, bonus, tunjangan) ataupun non-materi (penghargaan), diterapkan secara adil, kompetitif, dan selaras dengan kebutuhan karyawan serta tujuan perusahaan. Beberapa indikator dari Kompensasi sebagai berikut :

1. **Keadilan Internal:** Gaji seorang supervisor lebih besar dibandingkan staf karena tanggung jawab yang lebih besar.
2. **Keadilan Eksternal:** Gaji seorang akuntan di perusahaan sesuai dengan rata-rata gaji akuntan di industri yang sama.
3. **Kepuasan Karyawan terhadap Kompensasi:** Hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas karyawan puas dengan sistem bonus tahunan yang diberikan.
4. **Hubungan Kompensasi dengan Kinerja:** Karyawan yang melebihi target penjualan mendapatkan insentif tambahan.
5. **Retensi Karyawan:** Turnover karyawan menurun setelah perusahaan meningkatkan tunjangan kesehatan.
6. **Struktur dan Transparansi Kompensasi:** Karyawan memahami bahwa kenaikan gaji didasarkan pada pencapaian KPI.
7. **Keselarasan dengan Regulasi Pemerintah:** Perusahaan membayar upah karyawan sesuai dengan UMR/UMK setempat.
8. **Variasi Bentuk Kompensasi:** Selain gaji, perusahaan memberikan fasilitas kendaraan dan pelatihan pengembangan keterampilan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Robbins dan Judge, (2017) menyebutkan bahwa faktor kompensasi adalah faktor-faktor yang menjadi dasar pertimbangan organisasi dalam menentukan besaran gaji atau imbalan karyawan, seperti kontribusi karyawan, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, serta kondisi

ekonomi eksternal. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, di antaranya sebagai berikut:

Faktor Internal

- **Kemampuan Keuangan Perusahaan:** Perusahaan dengan kondisi keuangan yang baik mampu memberikan kompensasi lebih tinggi kepada karyawan.
- **Struktur dan Hirarki Jabatan:** Posisi manajerial biasanya menerima gaji dan tunjangan lebih besar dibandingkan posisi staf.
- **Kinerja Karyawan:** Karyawan dengan kinerja tinggi atau yang melebihi target biasanya mendapatkan insentif atau bonus tambahan.
- **Kebijakan Perusahaan:** Kebijakan internal terkait gaji, tunjangan, dan bonus menjadi pedoman dalam menentukan besaran kompensasi.

Faktor Eksternal

- **Standar Pasar dan Industri:** Tingkat kompensasi dipengaruhi oleh standar gaji di pasar tenaga kerja dan industri yang sama.
- **Regulasi Pemerintah:** Peraturan tentang upah minimum regional (UMR/UMK), pajak penghasilan, dan tunjangan wajib memengaruhi kebijakan kompensasi.
- **Kondisi Ekonomi:** Stabilitas ekonomi, inflasi, atau resesi dapat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi.
- **Persaingan di Pasar Tenaga Kerja:** Perusahaan harus menawarkan penghargaan yang menarik untuk menarik dan menjaga karyawan berkualitas.

Faktor Individual

- **Pendidikan dan Kualifikasi:** Karyawan dengan pendidikan serta kualifikasi lebih banyak biasanya mendapatkan imbalan yang lebih tinggi.
- **Pengalaman Kerja:** Karyawan dengan pengalaman lebih lama sering kali mendapatkan gaji lebih tinggi dibandingkan karyawan baru.
- **Keahlian atau Kompetensi:** Keahlian khusus atau langka yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan besaran kompensasi.
- **Kontribusi terhadap Perusahaan:** Karyawan yang memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan perusahaan berhak mendapatkan kompensasi lebih tinggi.

Faktor Sosial dan Budaya

- **Norma dan Kebiasaan Sosial:** Budaya lokal dan norma sosial dapat memengaruhi ekspektasi karyawan terhadap kompensasi, seperti tunjangan hari raya atau bonus tahunan.
- **Tekanan dari Serikat Pekerja:** Serikat pekerja dapat menuntut kenaikan upah atau perbaikan tunjangan melalui negosiasi dengan perusahaan.

Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Mondy dan Martocchio, (2016) menjelaskan bahwa Kompensasi memiliki tujuan utama untuk mendukung keberhasilan organisasi serta memberikan kesejahteraan bagi karyawan. Berikut adalah tujuan dan manfaat kompensasi secara terintegrasi:

Tujuan Kompensasi

1. **Menarik Tenaga Kerja Berkualitas:** Memberikan kompensasi yang kompetitif untuk menarik talenta terbaik di pasar tenaga kerja.
2. **Memotivasi Karyawan:** Mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras melalui penghargaan atas pencapaian kinerja.

3. **Meningkatkan Produktivitas:** Insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan hasil kerja individu dan tim.
4. **Meningkatkan Loyalitas Karyawan:** Mengurangi turnover dengan memberikan kompensasi yang memadai dan sesuai harapan.
5. **Memenuhi Kebutuhan Dasar Karyawan:** Memastikan karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka dengan penghasilan yang layak.
6. **Mendukung Kepatuhan Regulasi:** Mematuhi aturan pemerintah terkait upah minimum, tunjangan, dan ketentuan lain.
7. **Meningkatkan Reputasi Perusahaan:** Menciptakan citra positif di mata karyawan dan publik melalui sistem kompensasi yang adil.

Manfaat Kompensasi

1. **Bagi Karyawan**
 - **Kesejahteraan Finansial:** Memastikan pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup.
 - **Motivasi dan Pengakuan:** Memberikan dorongan dan penghargaan atas kontribusi mereka.
 - **Keamanan Kerja:** Menurunkan risiko ketidakstabilan pekerjaan karena kepuasan kompensasi.
2. **Bagi Perusahaan**
 - **Produktivitas Lebih Tinggi:** Karyawan yang bahagia biasanya bekerja lebih baik dan efisien.
 - **Retensi Karyawan:** Mengurangi tingkat turnover dan biaya perekrutan baru.
 - **Daya Saing di Pasar Tenaga Kerja:** Menarik tenaga kerja berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan.
 - **Hubungan Kerja Harmonis:** Meminimalkan konflik terkait upah dan tunjangan.
3. **Bagi Masyarakat**
 - **Peningkatan Kesejahteraan Sosial:** Kompensasi yang layak meningkatkan taraf hidup masyarakat.
 - **Penguatan Ekonomi Lokal:** Daya beli karyawan yang lebih tinggi mendukung pertumbuhan ekonomi lokal.

Dengan mencapai tujuan dan memberikan manfaat tersebut, kompensasi berperan sebagai elemen strategis untuk mendukung keberlanjutan organisasi serta menciptakan keseimbangan antara kebutuhan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.3 Motivasi

Deci dan Ryan, (2017) mengembangkan Teori Motivasi Diri (*Self-Determination Theory - SDT*), yang menekankan pentingnya kebutuhan psikologis dasar seperti kompetensi, kemandirian, dan keterhubungan dalam membangun motivasi kerja yang optimal. Lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan ini akan memicu motivasi intrinsik dan kinerja yang lebih baik. Sedangkan Hasibuan, (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan kepada karyawan supaya dapat bekerja dengan produktif dan efektif. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk materi maupun non-materi, bergantung pada kebutuhan individu.

Tujuan Motivasi

Menurut Siagian, (2015) menyebutkan bahwa tujuan motivasi adalah untuk mendorong seseorang agar bekerja secara optimal, menumbuhkan rasa tanggung jawab, serta menciptakan kepuasan kerja yang berpengaruh pada kinerja. Tujuan Motivasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas
2. Mendorong Pencapaian Tujuan Perusahaan
3. Meningkatkan Kualitas Kerja
4. Mempertahankan Loyalitas Karyawan
5. Mendorong Kreativitas dan Inovasi
6. Mengoptimalkan Potensi Individu
7. Meningkatkan Kepuasan Kerja
8. Membangun Semangat Kerja

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwasanya tujuan motivasi ialah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya melalui peningkatan kinerja dan prestasi kerja karyawan.

2.4 Kinerja Operasional

Kinerja operasional merujuk pada sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menjalankan aktivitas operasionalnya secara produktif serta efisien. Ini meliputi beragam hal yang berkaitan dengan produktivitas, kualitas, kecepatan, dan biaya dalam proses sehari-hari yang mendukung tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kinerja operasional bisa melibatkan pengukuran hasil dari kegiatan seperti produksi, pelayanan pelanggan, manajemen sumber daya, atau pencapaian target-target yang telah ditetapkan (Kasmir, 2017).

Secara umum, kinerja merujuk pada pencapaian atau hasil yang diperoleh seseorang, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan tugas, peran, atau fungsi tertentu. Kinerja dapat diukur berdasarkan sejauh mana tujuan atau target yang ditetapkan tercapai, baik dalam hal kualitas, kuantitas, efisiensi, maupun efektivitas (Tannady, 2017)

Kinerja operasional adalah gagasan yang menyederhanakan pengukuran variabel. Operasional karena bisa dipahami sebagai panduan guna melaksanakan aktivitas dan tugas riset. Ibrahim (2016) memaparkan bahwa operasi adalah serangkaian instruksi lengkap mengenai apa yang diamati, cara mengukur suatu variabel atau definisi operasionalnya, serta kategori variabel tersebut. Sementara itu, Pasaribu (2022) mendefinisikan operasional sebagai cara variabel diukur, yang dapat dilakukan dengan menggunakan angka atau atribut tertentu.

Indikator-indikator Kinerja Operasional

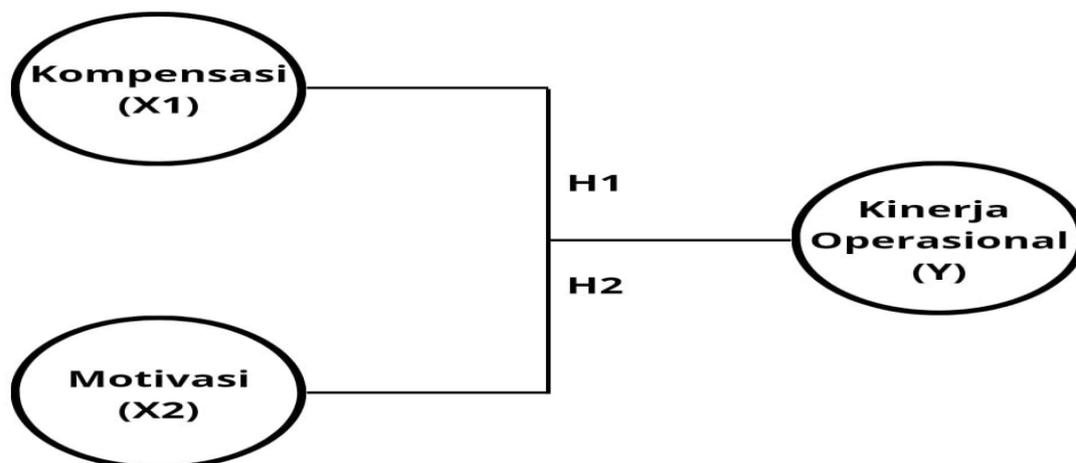
Indikator kinerja operasional digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi aktivitas operasional dalam organisasi. Indikator ini membantu memastikan bahwa proses operasional berjalan optimal dan sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut adalah indikator-indikator utama kinerja operasional:

1. **Produktivitas:** Mengukur efisiensi penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output.
2. **Kualitas:** Menilai sejauh mana hasil operasional memenuhi standar yang ditentukan.
3. **Waktu Siklus (Cycle Time):** Mengukur durasi penyelesaian satu proses atau aktivitas operasional.
4. **Biaya Operasional:** Mengukur pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas operasional.
5. **Tingkat Pemanfaatan Kapasitas (Capacity Utilization):** Menilai sejauh mana kapasitas operasional digunakan secara optimal.
6. **Efisiensi Proses:** Menilai kemampuan untuk mengurangi pemborosan dalam proses operasional.
7. **Kepuasan Pelanggan:** Menilai tingkat kepuasan konsumen terhadap produk atau layanan.

8. **Ketepatan Waktu (Timeliness):** Menilai kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal.
9. **Tingkat Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Safety):** Mengukur keamanan dan kesehatan lingkungan kerja.
10. **Tingkat Pemanfaatan Teknologi:** Menilai sejauh mana teknologi digunakan untuk meningkatkan operasional.
11. **Tingkat Perputaran Persediaan (Inventory Turnover):** Menilai efektivitas pengelolaan stok dalam proses operasional.
12. **Tingkat Keandalan Operasional (Reliability):** Menilai kemampuan proses operasional menghasilkan output secara konsisten.

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan di atas, maka kerangka pemikiran disusun sebagai berikut:



Keterangan :

- X1 (Variabel Independen): Kompensasi
- X2 (Variabel Independen): Motivasi
- Y (Variabel Dependen): Kinerja Operasional

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017), hipotesis merupakan suatu pernyataan atau dugaan awal yang dibuat berdasarkan teori atau observasi yang dapat diuji kebenarannya melalui penelitian atau eksperimen. Hipotesis sering kali menggambarkan keterkaitan atau dampak antara dua atau lebih variabel dalam suatu penelitian, yaitu berupa:

H1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian kausal untuk mengevaluasi dampak penghargaan dan dorongan terhadap performa kerja operasional di lingkungan perkantoran. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran dan analisis hubungan antar variabel secara objektif dengan menggunakan data numerik (Unaradjan, 2019).

3.2 Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini Populasi populasi yang diaplikasikan meliputi karyawan yang beroperasi di sejumlah perusahaan di Indonesia, dengan fokus pada pegawai yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional. Sampel yang diambil terdiri sejumlah 100 responden, yang dipilih memakai teknik random sampling guna memastikan representasi yang tepat dari populasi (Balakrishnan et al., 2017).

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini menganalisis dua variabel independen, yaitu penghargaan dan semangat, yang memengaruhi variabel dependen kinerja operasional. Penghargaan diukur melalui indikator seperti gaji, tunjangan, dan bonus yang diterima oleh karyawan. Motivasi diukur berdasarkan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, pengakuan dari atasan, dan peluang untuk pengembangan karir. Kinerja operasional diukur dengan mempertimbangkan pencapaian target, efisiensi kerja, dan kualitas hasil kerja (Amaliyah & Herwiyanti, 2019).

3.4 Instrumen Penelitian

Penelitian ini memakai alat pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarakan melalui Google Form. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan tertutup dengan skala Likert 1-5, yakni sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS), yang bertujuan guna menilai reaksi responden terkait kompensasi, motivasi, dan kinerja operasional. Kuesioner tersebut sudah diuji keabsahan serta kestabilannya guna memastikan pengukuran yang akurat (Sukendra & Atmaja, 2020).

3.5 Metode Pengumpulan data

Coakes et al., (2014) menyatakan bahwa survei menggunakan kuesioner adalah pendekatan yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data kuantitatif mengenai topik penelitian dengan cara yang sistematis dan terstruktur. Kuesioner memungkinkan pengukuran langsung terhadap berbagai variabel yang mempengaruhi hasil penelitian

1. Kuesioner:

- **Tujuan:** Mengumpulkan data kuantitatif dari karyawan mengenai variabel kompensasi, motivasi, dan kinerja operasional.
- **Instrumen:** Menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert atau numerik untuk menilai sejauh mana dampak kompensasi serta motivasi pada kinerja operasional.
- **Sampel:** Menggunakan teknik sampling probabilitas seperti pengambilan sampel acak sederhana supaya memilih responden dari berbagai departemen atau level organisasi.
- **Distribusi:** Kuesioner dapat disebarakan secara online melalui platform survei seperti Google Form atau dikirimkan langsung kepada karyawan.

2. Analisis Data:

- Setelah mengumpulkan data melalui kuesioner, analisis data statistik digunakan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai keterkaitan kompensasi, motivasi, serta kinerja operasional. Teknik analisis yang dapat dimanfaatkan termasuk analisis regresi linier berganda guna mengidentifikasi sebesar apa kontribusi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

3.6 Teknik Analisis Data

Data yang didapatkan melalui Google Form akan diteliti dengan memanfaatkan pendekatan regresi linier berganda agar menguji dampak langsung antara kompensasi, motivasi, dan kinerja operasional. Sebelum analisis regresi dilakukan, data akan diperiksa terlebih dahulu dengan uji normalitas dan uji multikolinieritas untuk memastikan kelayakan penerapan analisis statistik (Jogiyanto, 2018).

3.7 Prosedur Penelitian

Proses pengumpulan data dimulai dengan distribusi kuesioner dari Google Formulir ke responden yang telah dipilih. Setelah kuesioner terkumpul, data akan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS (McCormick & Salcedo, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

4.1 Uji Instrumen Data

Uji instrumen data digunakan untuk memastikan apakah instrumen penelitian dapat menghasilkan hasil yang valid dan reliabel dalam analisis. Uji instrumen data terkait dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas sebagai langkah-langkah berikut.

4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna memastikan instrumen yang digunakan dapat dipercaya kebenarannya atau sesuai dengan realita. Uji validitas dilakukan dengan langkah sebagai berikut.

Hipotesis:

H₀: Indikator tidak valid (Tidak terdapat hubungan signifikan antara skor indikator dengan total skor variabel)

H₁: Indikator valid (Terdapat hubungan signifikan antara skor indikator dengan total skor variabel)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan tolak H₀ jika *P-Value* < 0,05 atau nilai r_{hitung} > r_{tabel} . Uji validitas dari setiap indikator variabel X₁ dan X₂ ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Uji Validitas Kompensasi (X₁) dan Motivasi (X₂)

Variabel	Pertanyaan n	r_{hitung} g	r_{tabel}	P- Value	Keputusa n
Kompensasi (X ₁)	1	0,787	0,197	0,000	Tolak H ₀
	2	0,815		0,000	Tolak H ₀
	3	0,844		0,000	Tolak H ₀
	4	0,764		0,000	Tolak H ₀
	5	0,677		0,000	Tolak H ₀
	6	0,260		0,009	Tolak H ₀

Variabel	Pertanyaan n	r_{hitung} g	r_{tabel}	P- Value	Keputusa n
	7	0,335		0,001	Tolak H_0
Motivasi (X_2)	1	0,406	0,197	0,000	Tolak H_0
	2	0,454		0,000	Tolak H_0
	3	0,338		0,001	Tolak H_0
	4	0,441		0,000	Tolak H_0
	5	0,248		0,013	Tolak H_0

Tabel 4.1 memaparkan bahwasanya semua item pertanyaan di variabel X_1 dan X_2 mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari nilai r_{tabel} dan diperkuat dengan P-Value yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan telah valid atau terdapat hubungan signifikan antara skor indikator dengan total skor variabel X. Kemudian, uji validitas dari setiap indikator variabel Y ditampilkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Uji Validitas Kinerja Operasional Pada Lingkungan Perkantoran (Y)

Variabel	Pertanyaan n	r_{hitung} g	r_{tabel}	P- Value	Keputusa n
Kinerja Operasional Pada Lingkungan Perkantoran (Y)	1	0,742	0,197	0,000	Tolak H_0
	2	0,559		0,000	Tolak H_0
	3	0,552		0,000	Tolak H_0
	4	0,755		0,000	Tolak H_0

Tabel 4.2 memaparkan bahwasanya seluruh item pertanyaan di variabel Y memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari nilai r_{tabel} dan diperkuat dengan P-Value yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan telah valid atau ada keterkaitan yang signifikan antara skor indikator dengan total skor variabel Y.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan guna memastikan bahwa instrumen penelitian yang diaplikasikan dapat menghasilkan data yang stabil dan terpercaya. Uji realibilitas data dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran mengaplikasikan *Cronbach's Alpha* dijelaskan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Kinerja Operasional Pada Lingkungan Perkantoran (Y)

Variabel	r_{alpha} a	r_{kriti} s	Keteranga n
Kompensasi (X_1)	0,8	0,6	Reliabel
Motivasi (X_2)	0,6	0,6	Reliabel
Kinerja Operasional (Y)	0,6	0,6	Reliabel

Pada uji reliabilitas, instrumen dinyatakan reliabel apabila mempunyai nilai nilai r_{alpha} yang lebih besar atau sama dengan r_{kriti} sebesar 0,6. Tabel 4.3 memaparkan bahwasanya seluruh variabel mempunyai nilai r_{alpha} yang lebih besar serta sama dengan r_{kriti} . Artinya, variabel kompensasi, motivasi, dan kinerja operasional dapat terakui serta bisa dimanfaatkan untuk analisis lanjutan.

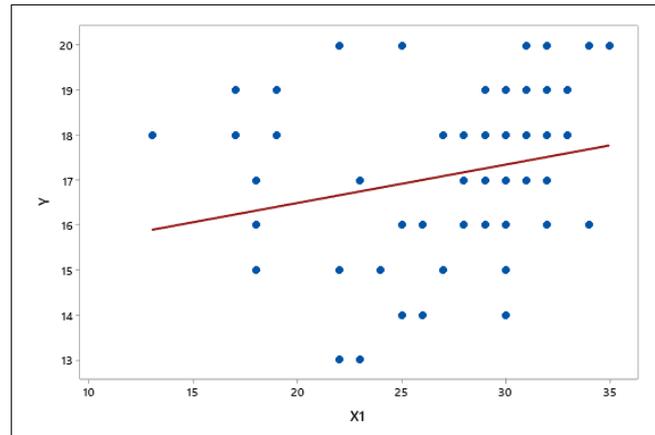
4.2 Pengujian Korelasi

Hubungan penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran dapat diketahui secara visual melalui *scatterplot* dan secara statistik melalui pengujian korelasi yang dijelaskan sebagai berikut.

4.2.1 Pemeriksaan Korelasi Berdasarkan *Scatterplot*

Pemeriksaan secara visual melalui *scatterplot* pada variabel penghargaan dan semangat performa kinerja operasional di lingkungan pekerjaan akan dijelaskan sebagai berikut.

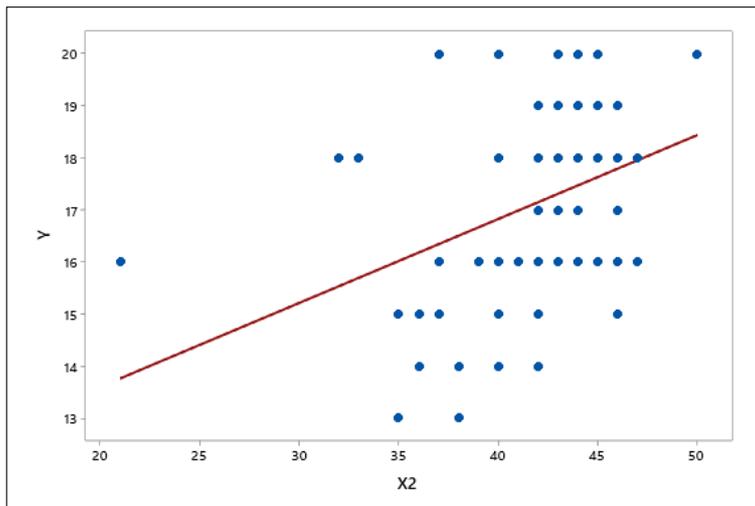
- Pemeriksaan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran ditampilkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 *Scatterplot* Kompensasi dan Kinerja Operasional

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa kompensasi dan kinerja operasional memiliki nilai korelasi atau hubungan positif karena garis regresi yang semakin menaik. Artinya, ketika kompensasi meningkat maka kinerja operasional pada lingkungan perkantoran akan cenderung meningkat pula.

- Pemeriksaan hubungan antara motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran ditunjukkan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Scatterplot Motivasi dan Kinerja Operasional

Gambar 4.2 memaparkan bahwasanya motivasi dan performa kerja operasional memiliki nilai korelasi atau hubungan positif karena garis regresi yang semakin menaik. Artinya, ketika motivasi meningkat maka kinerja operasional pada lingkungan perkantoran akan cenderung meningkat pula.

4.2.2 Pengujian Korelasi Berdasarkan Koefisien Korelasi

Pengujian korelasi berdasarkan koefisien korelasi digunakan untuk memperkuat hasil pemeriksaan korelasi berdasarkan *scatterplot*. Pengujian korelasi pada dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional dijelaskan melalui langkah berikut.

Hipotesis yang diaplikasikan agar mengetahui hubungan kompensasi dan kinerja operasional.

Hipotesis:

$H_0: \rho_{x_1y} = 0$ (Kompensasi dan kinerja operasional tidak memiliki hubungan)

$H_1: \rho_{x_1y} \neq 0$ (Kompensasi dan kinerja operasional memiliki hubungan)

Hipotesis yang digunakan untuk mengetahui hubungan motivasi dan kinerja operasional.

Hipotesis:

$H_0: \rho_{x_2y} = 0$ (Motivasi dan kinerja operasional tidak memiliki hubungan)

$H_1: \rho_{x_2y} \neq 0$ (Motivasi dan kinerja operasional memiliki hubungan)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan daerah penolakan yaitu tolak H_0 jika $|t| > t_{\alpha/2;db}$ atau $P\text{-value} < 0,05$. Hasil uji korelasi dengan menggunakan uji t akan dijelaskan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Pengujian Korelasi

Variabel	Koefisien Korelasi	$ t $	$t_{(0,025;98)}$	P-Value	Keputusan
X_1	0,226	2,293	1,984	0,024	Tolak H_0
X_2	0,373	3,984		0,000	Tolak H_0

Tabel 4.4 memaparkan bahwasanya koefisien korelasi kompensasi (X_1) dan kinerja operasional adalah sebesar 0,226 artinya korelasi yang terbentuk antara kompensasi dan kinerja operasional adalah rendah dan bernilai positif. Selain itu, didapatkan statistik uji t_{hitung} sebesar 2,293 yang lebih besar dari nilai $t_{(0,025;98)}$ sebesar 1,984 dan didapatkan $P\text{-value}$ sebesar 0,024 yang lebih kecil dari α sebesar 0,05, tentu dapat diambil kesimpulan tolak H_0 . Maksudnya, kompensasi

dan kinerja operasional memiliki hubungan. Selanjutnya, koefisien korelasi motivasi (X_2) dan kinerja operasional adalah sebesar 0,373 artinya korelasi yang terbentuk antara motivasi dan kinerja operasional adalah rendah dan bernilai positif. Selain itu, didapatkan statistik uji t_{hitung} sebesar 3,984 yang lebih besar dari nilai $t_{(0,025;98)}$ sebesar 1,984 dan didapatkan $P-value$ sebesar 0,000 yang lebih kecil dari α sebesar 0,05, tentu bisa diambil kesimpulan tolak H_0 . Maknanya, motivasi dan kinerja operasional memiliki hubungan.

4.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda dioperasikan agar menelaah pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional di lingkungan perkantoran. Proses analisis regresi linear berganda dijelaskan sebagai berikut.

4.3.1 Estimasi Parameter

Perhitungan estimasi parameter dilakukan guna mengurangi kesalahan untuk memperkirakan nilai variabel terikat berdasarkan variabel bebas. Estimasi parameter regresi linear berganda yang menunjukkan dampak kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional di lingkungan perkantoran bisa diperhatikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Estimasi Parameter

Persamaan Regresi Linear Berganda
$Y = 9,33 + 0,0589X_1 + 0,1470X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja operasional pada lingkungan perkantoran

X_1 = Kompensasi yang diterima

X_2 = Motivasi karyawan

Tabel 4.5 memaparkan bahwasanya apabila kompensasi dan motivasi bernilai 0 satuan, tentu performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran bernilai sebesar 9,33. Apabila kompensasi meningkat sebesar 1 satuan, tentu performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran juga akan meningkat sebesar 0,0589 satuan dengan syarat motivasi adalah konstan. Ketika motivasi meningkat sebesar 1 satuan, tentu performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran juga akan meingkat sebesar 0,1470 satuan dengan syarat kompensasi adalah konstan.

4.3.2 Uji Serentak

Uji serentak dilakukan guna mengidentifikasi apakah variabel kompensasi dan motivasi secara bersamaan dapat mempengaruhi kinerja operasional di lingkungan perkantoran. Prosedur uji serentak guna mengkaji dampak penghargaan dan semangat pada performa kerja operasional di lingkungan perkantoran dijelaskan melalui langkah-langkah berikut.

Hipotesis:

$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$

(Kompensasi dan motivasi tidak mempengaruhi signifikan pada performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran)

H_1 : Minimal ada 1 $\beta_j \neq 0$,
dimana $j = 0,1,2$

(Kompensasi dan motivasi dengan serentak mempengaruhi signifikan pada performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan daerah penolakan yaitu tolak H_0 apabila $F_{hitung} > F_{(\alpha; db1; db2)}$ atau $P\text{-value} < 0,05$. Perhitungan statistik uji ditampilkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Uji Serentak

F_{hitung}	$F_{(0,05;2;97)}$	P- <i>value</i>	Keputusa n
9,419	3,090	0,000	Tolak H_0

Tabel 4.6 memaparkan bahwasanya nilai F_{hitung} sebesar 9,419 yang lebih besar dari nilai $F_{(0,05;2;97)}$ sebesar 3,090 dan diperkuat dengan P-*value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari α sebesar 0,05, hingga diputuskan tolak H_0 . Maknanya, kompensasi dan motivasi secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran.

4.3.3 Uji Parsial

Uji parsial pada regresi linear berganda dilakukan agar memahami variabel prediktor mana yang memengaruhi signifikan terhadap variabel respons. Uji parsial dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran dilaksanakan melalui tahapan berikut.

Hipotesis:

$H_0: \beta_0 = 0$ (Intersep tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran)

$H_1: \beta_0 \neq 0$ (Intersep mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran)

Hipotesis:

$H_0: \beta_1 = 0$ (Kompensasi tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran)

$H_1: \beta_1 \neq 0$ (Kompensasi mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran)

Hipotesis:

$H_0: \beta_2 = 0$ (Motivasi tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran)

$H_1: \beta_2 \neq 0$ (Motivasi mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan daerah penolakan yaitu tolak H_0 apabila $|t_{hitung}| > t_{\alpha/2; db}$ atau $P\text{-value} < 0,05$. Uji parsial menggunakan uji t dijelaskan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Uji Parsial

Koefisie n	$ t_{hitung} $	$t_{(0,025;98)}$	P- <i>value</i>	Keputusan
β_0	5,143		0,000	Tolak H_0
β_1	1,641	1,984	0,104	Gagal Tolak H_0
β_2	3,597		0,001	Tolak H_0

Tabel 4.7 memaparkan bahwasanya koefisien β_0 dan β_2 mempunyai nilai t_{hitung} yang lebih besar dari nilai $t_{(0,025;98)}$ dan diperkuat dengan P-*value* yang lebih kecil dari α , hingga dapat diambil keputusan tolak H_0 . Maknanya, intersep dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran. Sedangkan, koefisien β_1 mempunyai nilai

t_{hitung} yang lebih kecil dari nilai $t_{(0,025;98)}$ dan diperkuat dengan P -value yang lebih besar dari α , hingga dapat diambil keputusan gagal tolak H_0 . Maknanya, kompensasi tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran.

4.3.4 Keباian Model

Keباian model dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran ditampilkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Keباian Model

R ²	1-R ²
16,26	83,74
%	%

Tabel 4.8 memaparkan bahwasanya nilai R² dari model pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran sebesar 16,26%. Artinya, variabel yang terdapat dalam model yaitu variabel kompensasi dan motivasi mampu menjelaskan kinerja operasional hanya sebesar 16,26%. Sedangkan 83,74% dijelaskan oleh variabel prediktor lain di luar model. Model tersebut dapat dikatakan kurang baik karena nilai koefisien determinasi menjauhi 1.

4.4 Pemeriksaan Multikolinearitas

Pemeriksaan multikolinearitas dilaksanakan guna memastikan bahwa tidak ada hubungan antara variabel prediktor yang bisa menyebabkan hasil analisis bias dan tidak akurat. Hasil pemeriksaan multikolinearitas variabel kompensasi dan motivasi dijelaskan sebagai berikut.

4.4.1 Pemeriksaan Korelasi Antar Variabel Prediktor

Pemeriksaan korelasi antar variabel prediktor digunakan agar memahami apakah antar variabel terdapat hubungan yang kuat atau tidak. Pemeriksaan korelasi variabel kompensasi dan motivasi ditampilkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Pemeriksaan Korelasi Antara Variabel Prediktor

Korelasi antara	Korelasi Pearson
X ₁ - X ₂	0,205

Tabel 4.9 memaparkan bahwasanya korelasi pearson antara kompensasi dan motivasi adalah sebesar 0,205, artinya korelasi yang terbentuk adalah sangat lemah dan bernilai positif. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas.

4.4.2 Pemeriksaan Kesamaan Tanda

Hasil pemeriksaan kesamaan tanda pada variabel kompensasi dan motivasi ditampilkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Pemeriksaan Kesamaan Tanda

Variabe	Koefisien Korelasi	Koefisien Regresi
X ₁	0,226	0,0589
X ₂	0,373	0,1470

Tabel 4.10 memaparkan bahwasanya tanda antara koefisien korelasi dan koefisien regresi pada variabel prediktor tidak ada perbedaan, maknanya tidak terdapat indikasi bahwa antar variabel prediktor memiliki hubungan/korelasi atau tidak terindikasi multikolinearitas.

4.4.3 Pemeriksaan Nilai VIF

Hasil pemeriksaan nilai VIF antar variabel prediktor akan dipaparkan melalui Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Pemeriksaan Nilai VIF

Variabe	VIF
1	
X ₁	1,04
X ₂	1,04

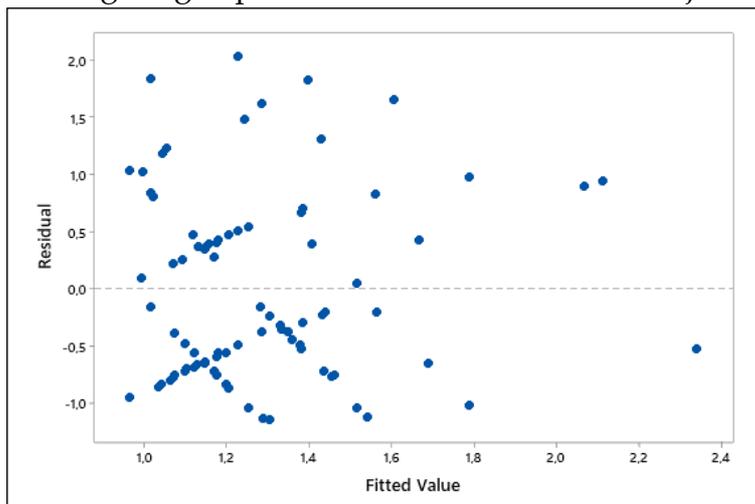
Tabel 4.11 memaparkan bahwasanya nilai VIF pada variabel kompensasi dan motivasi kurang dari 10. Artinya, tidak terindikasi adanya multikolinearitas antar variabel prediktor.

4.5 Pengujian Asumsi Residual IIDN

Hasil Pemeriksaan dan pengujian asumsi residual IIDN pada dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran yakni sebagai berikut.

4.5.1 Pengujian Asumsi Residual Identik

Pemeriksaan asumsi residual identik data pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran secara visual ditunjukkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Versus Fits

Gambar 4.3 memaparkan bahwasanya plot-plot tersebar acak dan tidak membentuk suatu pola/corong, sehingga bisa diartikan bahwa secara visual data dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional pada lingkungan perkantoran memenuhi asumsi residual identik. Untuk memperkuat pemeriksaan secara visual, maka dilakukan pengujian secara statistik menggunakan uji *gletser* sebagai berikut.

Hipotesis:

H₀: $\beta_j = 0$ (Residual data pengamatan memenuhi asumsi residual identik)

H₁: $\beta_j \neq 0$ (Residual data pengamatan tidak memenuhi asumsi residual identik)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan daerah penolakan yaitu tolak H₀ jika $F > F_{(\alpha; db1; db2)}$ atau $P\text{-value} < 0,05$. Perhitungan uji *gletser* ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Uji Glejser

F_{hitung} g	$F_{(0,05;2;97)}$	P- value
4,760	3,042	0,011

Tabel 4.12 memaparkan bahwasanya nilai F_{hitung} sebesar 4,760 yang lebih besar dari nilai $F_{(0,05;2;97)}$ yaitu sebesar 3,042 dan diperkuat dengan P-value yang lebih kecil dari α sebesar 0,05, sehingga dapat diputuskan tolak H_0 yang maknanya data pengamatan tidak memenuhi asumsi residual identik.

Dilakukan transformasi data untuk menangani pelanggaran asumsi identic yang ditunjukkan pada Tabel 4.13.

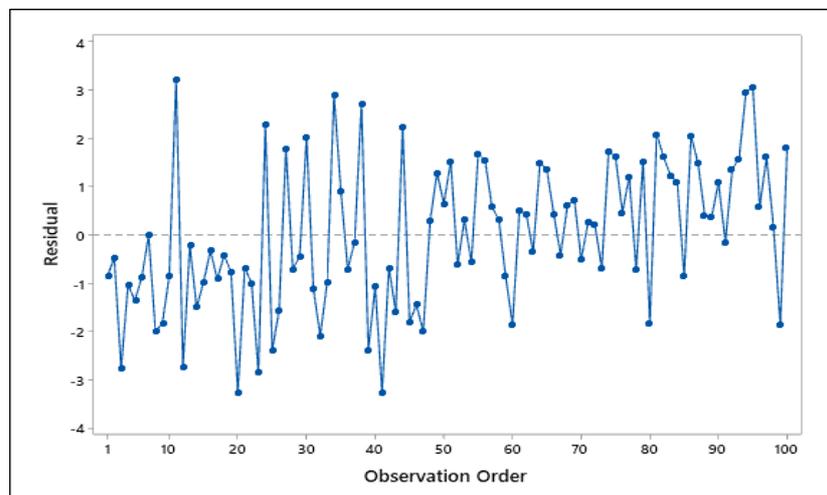
Tabel 4.13 Hasil Transformasi Data

F_{hitung} g	$F_{(0,05;2;97)}$	P- value
0,188	3,042	0,829

Tabel 4.13 memaparkan bahwasanya nilai F_{hitung} sebesar 0,188 yang lebih kecil dari $F_{(0,05;2;97)}$ sebesar 3,042 dan diperkuat dengan P-Value yang lebih besar dari α sebesar 0,05, sehingga dapat diputuskan gagal tolak H_0 yang maknanya data pengamatan sudah tercapai asumsi residual identic.

4.5.2 Pengujian Asumsi Residual Independen

Pemeriksaan asumsi residual independen data pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran secara visual dipaparkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Versus Order

Gambar 4.4 memaparkan bahwasanya plot-plot tersebar acak dan tidak membentuk pola, sehingga bisa diartikan bahwa secara visual, data dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran memenuhi asumsi residual idependen. Untuk memperkuat pemeriksaan secara visual, maka dilakukan pengujian secara statistik menggunakan uji *Durbin Watson* sebagai berikut.

Hipotesis:

$H_0: \rho = 0$ (Residual data pengamatan tidak memiliki korelasi)

$H_1: \rho \neq 0$ (Residual data pengamatan memiliki korelasi)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan daerah penolakan yaitu tolak H_0 jika $D < DL$ atau $D > 4-DL$. Perhitungan uji *Durbin Watson* ditunjukkan pada Tabel 4.14.

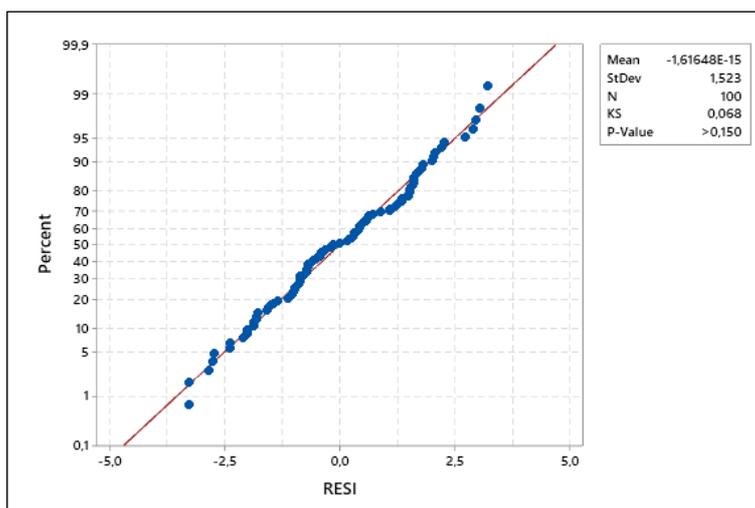
Tabel 4.14 Uji *Durbin Watson*

D	DL	4-DL
1,773	1,633	2,367

Tabel 4.14 memaparkan bahwasanya pada taraf signifikan (α) sebesar 0,05 didapatkan D sebesar 1,773 yang lebih kecil dari nilai 4-DL yaitu sebesar 2,367, sehingga dapat diputuskan gagal tolak H_0 yang artinya data pengamatan tidak mempunyai korelasi atau independen. Maka asumsi residual independen terpenuhi.

4.5.3 Pengujian Asumsi Residual Berdistribusi Normal

Pemeriksaan asumsi residual berdistribusi normal data pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran secara visual ditunjukkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Normal Probability Plot

Secara visual, Gambar 4.5 memaparkan bahwasanya plot-plot mengikuti garis linear sehingga data dampak penghargaan dan semangat performa kerja operasional di lingkungan perkantoran memenuhi asumsi residual berdistribusi normal. Untuk memperkuat pemeriksaan secara visual, maka dilakukan pengujian secara statistik menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov* sebagai berikut.

Hipotesis:

$H_0: F(\epsilon) = F_0(\epsilon)$ (Residual data pengamatan berdistribusi normal)

$H_1: F(\epsilon) \neq F_0(\epsilon)$ (Residual data pengamatan tidak berdistribusi normal)

Ditetapkan taraf signifikan (α) sebesar 0,05 dan daerah penolakan yaitu tolak H_0 jika $KS_{hitung} > KS_{(100;0,05)}$ atau $P\text{-value} < 0,05$. Perhitungan uji *Kolmogrov Smirnov* ditunjukkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Uji *Kolmogrov Smirnov*

KS_{hitung}	$KS_{(100;0,05)}$	P-Value
0,068	0,134	0,150

Tabel 4.15 memaparkan bahwasanya pada taraf signifikan (α) sebesar 0,05 didapatkan KS_{hitung} sebesar 0,068 yang lebih kecil dari nilai $KS_{(100;0,05)}$ sebesar 0,134 dan diperkuat dengan *P-Value* sebesar 0,150 yang lebih besar dari taraf signifikan (α) sebesar 0,05, sehingga bisa diputuskan gagal tolak H_0 yang maknanya data pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran memenuhi asumsi berdistribusi normal.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja operasional di lingkungan perkantoran. Namun, tingkat pengaruh kedua variabel tersebut berbeda.

- Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Operasional:** Hasil regresi menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif, meskipun tidak signifikan secara statistik, terhadap kinerja operasional. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi yang diberikan memadai, faktor ini tidak menjadi pendorong utama kinerja operasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pasaribu (2020), yang menyebutkan bahwa kompensasi lebih berfungsi sebagai penarik dan alat retensi karyawan, tetapi bukan satu-satunya faktor peningkatan kinerja.
- Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Operasional:** Motivasi menunjukkan pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan kompensasi. Dengan nilai korelasi positif yang lebih tinggi, motivasi terbukti menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja operasional. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan Ryan & Deci (2017), di mana motivasi intrinsik dan ekstrinsik memainkan peranan penting dalam mendorong individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal.
- Korelasi dan Uji Serentak:** Hasil uji serentak menunjukkan bahwa kombinasi kompensasi dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Artinya, meskipun kompensasi secara parsial tidak signifikan, kontribusinya bersama motivasi tetap relevan dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif.
- Implikasi Hasil Penelitian:** Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memberikan perhatian lebih pada aspek motivasi, seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Sementara itu, kompensasi harus tetap dikelola dengan baik untuk memastikan keadilan dan memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Locke & Latham (2018) menekankan pentingnya tujuan kerja yang spesifik dan menantang dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas.
- Keterbatasan Penelitian:** Dengan nilai determinasi (R^2) sebesar 16,26%, model ini menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain diluar kompensasi dan motivasi yang memengaruhi kinerja operasional. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi kerja mungkin menjadi variabel yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.
- Rekomendasi Praktis:** Untuk meningkatkan kinerja operasional, perusahaan perlu memprioritaskan strategi yang meningkatkan motivasi, seperti memberikan penghargaan non-finansial, memperbaiki komunikasi internal, dan menciptakan peluang pengembangan karir. Selain itu, evaluasi rutin terhadap sistem kompensasi juga penting untuk memastikan relevansi dan daya saingnya di pasar tenaga kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini membahas peran penting sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi, di mana pekerja, sebagai modal manusia, memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi yang adil dan motivasi yang efektif adalah dua faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja operasional karyawan. Kompensasi, baik berupa imbalan finansial maupun non-finansial, berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan, serta sebagai alat untuk meningkatkan semangat kerja dan loyalitas. Sementara itu, motivasi kerja, yang dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, juga sangat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan.

Implementasi kebijakan SDM yang tepat, seperti pengelolaan kompensasi dan pemberian motivasi, berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Kompensasi yang dirancang dengan adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka. Di sisi lain, motivasi yang tinggi, baik melalui dorongan eksternal (seperti bonus dan penghargaan) maupun dorongan internal (seperti kepuasan kerja), menjadi faktor kunci dalam memastikan karyawan bekerja dengan optimal.

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja operasional pada lingkungan perkantoran. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil:

1. **Uji Validitas dan Reliabilitas:** Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut valid dan dapat dipercaya. Hasil uji menunjukkan hubungan signifikan antara indikator dan total skor variabel, dengan nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel melebihi batas minimum 0,6, yang mengindikasikan bahwa instrumen tersebut andal.
2. **Pengujian Korelasi:** Uji korelasi menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi dan kinerja operasional, meskipun tingkat korelasinya cukup rendah (0,226). Sebaliknya, motivasi memiliki korelasi yang lebih kuat dengan kinerja operasional (0,373). Kedua variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional, terbukti dari nilai P-value yang lebih kecil dari 0,05.
3. **Regresi Linear Berganda:** Model regresi linear berganda yang menggabungkan variabel kompensasi dan motivasi dapat menjelaskan 16,26% variasi dalam kinerja operasional, sementara sisanya (83,74%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Uji simultan menunjukkan bahwa keduanya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
4. **Uji Parsial:** Berdasarkan uji parsial, motivasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional, sementara kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja operasional dibandingkan kompensasi.
5. **Multikolinearitas:** Tidak ditemukan masalah multikolinearitas antara variabel kompensasi dan motivasi, yang dibuktikan dengan nilai korelasi yang sangat rendah di antara keduanya dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang masing-masing berada di bawah angka 10.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi lebih berpengaruh terhadap kinerja operasional dibandingkan kompensasi di lingkungan perkantoran, meskipun kompensasi memberikan dampak positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., ... & Arif, M. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Penerbit Insania.
- Lahagu, P., Ndraha, A. B., & Halawa, O. (2023). Pengaruh efikasi diri terhadap perencanaan karir pegawai dengan motivasi karir sebagai variabel mediasi pada Kantor Camat Medang Deras Kabupaten Batu Bara. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 5(3), 1-18.
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). Pengaruh rantai pasokan digital terhadap kinerja organisasi: Studi empiris di industri manufaktur Malaysia. *Manajemen Rantai Pasokan yang Tidak Pasti*, 10 (2), 495-510.
- Agostini, M., Costa, E., & Korca, B. (2022). Non-financial disclosure and corporate financial performance under directive 2014/95/EU: Evidence from Italian listed companies. *Accounting in Europe*, 19(1), 78-109.
- Unaradjan, D. D. (2019). Metode penelitian kuantitatif. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Balakrishnan, S., Wainwright, M. J., & Yu, B. (2017). Statistical guarantees for the EM algorithm: From population to sample-based analysis
- Amaliyah, F., & Herwiyanti, E. (2019). Pengaruh kepemilikan institusional, dewan komisaris independen, dan komite audit terhadap nilai perusahaan sektor pertambangan. *Jurnal Akuntansi*, 9(3), 187-200.
- Sukendra, I. K., & Atmaja, I. (2020). Instrumen penelitian.
- Jogiyanto Hartono, M. (Ed.). (2018). *Metoda pengumpulan dan teknik analisis data*. Penerbit Andi.
- McCormick, K., & Salcedo, J. (2017). *SPSS statistics for data analysis and visualization*. John Wiley & Sons.
- Hasibuan, malayu, " *Manajemen Sumber Daya Manusia*" Edisi ke-9, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2017.
- Pasaribu, R. B. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan Taruna Jaya). *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, 1(1), 1-11.
- Ibrahim, A. (2016). Analisis implementasi manajemen kualitas dari kinerja operasional pada industri ekstraktif di Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2).
- Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Human Resource Management: Personnel Strategies*. Mason: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th Edition). Boston: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Shah, S., Khan, M. A., & Khan, M. I. (2017). *Impact of Compensation on Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 140, 238-252.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2018). *Goal Setting Theory: Current Research and Theory*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 32(1), 1-45.

- Leder, S., Newsham, G. R., Veitch, J. A., Mancini, S., & Charles, K. E. (2016). Effects of office environment on employee satisfaction: a new analysis. *Building research & information*, 44(1), 34-50.
- Coakes, S., Steed, L., & Ong, C. (2014). *SPSS Version 22.0: Analysis Without Anguish*. John Wiley & Sons.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. John Wiley & Sons.
- Suprihanto, J. (2018). *Manajemen*. UGM press.
- Andharsaputri, R. L. (2021). Rancang Bangun Sistem Informasi Pengadaan Barang Dan Jasa Berbasis Dekstop. *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Asia*, 15(1), 1-12.
- Björkegren, J. L., & Lusic, A. J. (2022). Atherosclerosis: recent developments. *Cell*, 185(10), 1630-1645.
- D'Amico, R. D., Erkoyuncu, J. A., Addepalli, S., & Penver, S. (2022). Cognitive digital twin: An approach to improve the maintenance management. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 38, 613-630.
- Dunne, T. (2024). *International relations theories: Discipline and diversity*. Oxford University Press.
- Putri, E. A., Tajriani, A., Syifa, A., Nurrachmawati, N., Rivai, A. A., & Amri, A. (2022). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal*, 2(3), 81-90.
- , E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New York: Pearson Education.