



**DAMPAK KOMPENSASI, KOMUNIKASI, DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN WANITA DI KOTA TANGERANG DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMODERASI**

**TESIS**

**OLEH:  
DANIEL YESAYA  
20222102034**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**



**DAMPAK KOMPENSASI, KOMUNIKASI, DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN WANITA DI KOTA TANGERANG DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMODERASI**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Pada Program Pascasarjana  
Universitas Buddhi Dharma**

**OLEH:  
DANIEL YESAYA  
20222102034**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**

**TANGERANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS**

Nama Mahasiswa : Daniel Yesaya  
NIM : 20222102034  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi

Usulan tesis ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan Tesis.

Tangerang, 24 Desember 2024

Menyetujui,

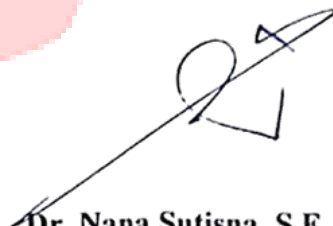
Pembimbing,



Dr. Toni Yoyo, S.TP, M.M., M.T.  
NUPK : 2748751652131142

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.  
NUPTK : 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Judul Tesis : Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap  
Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan  
Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi

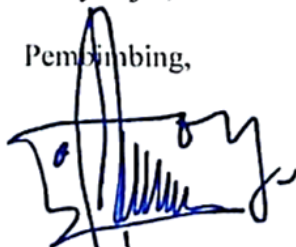
Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Daniel Yesaya  
NIM : 20222102034  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis

Tesis ini kami setuju untuk dipertahankan di depan Tim Penguji pascasarjana Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen (M.M.)**.

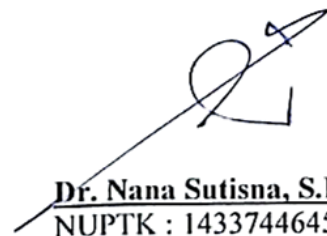
Tangerang, 24 Desember 2024

Menyetujui,  
Pembimbing,



**Dr. Toni Yoyo, S.TP, M.M., M.T.**  
NUPTK : 2748751652131142

Mengetahui,  
Ketua Program Studi,



**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**

**TANGERANG**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dr. Toni Yoyo, S.TP, M.M., M.T.

Kedudukan : Pembimbing

Menyatakan bahwa,

Nama Mahasiswa : Daniel Yesaya

NIM : 20222102034

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

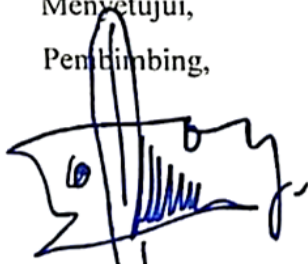
Fakultas : Bisnis

Judul Tesis : Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi

Telah layak untuk mengikuti sidang tesis.

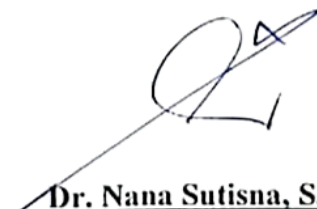
Tangerang, 24 Desember 2024

Menyetujui,  
Pembimbing,



Dr. Toni Yoyo, S.TP, M.M., M.T.  
NUPTK : 2748751652131142

Mengetahui,  
Ketua Program Studi,



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.  
NUPTK : 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**

**TANGERANG**

**LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS**

Nama Mahasiswa : Daniel Yesaya  
NIM : 20222102034  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap  
Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan  
Kerja sebagai Pemoderasi

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** di depan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Universitas Buddhi Dharma pada Yudisium Predikat **"DENGAN PUJIAN"** pada hari Sabtu, 11 Januari 2025.

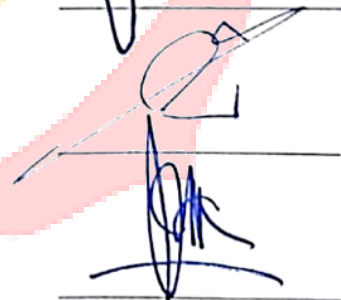
**Nama Penguji**

**Tanda Tangan**

Ketua Penguji : Dr. Toni Yoyo, S.TP, M.M., M.T.  
NUPTK: 2748751652131142



Penguji I : Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.  
NUPTK: 1433744645130352



Penguji II : Dr. David Kiki Baringin MT Samosir,  
S.E., M.M., CMA.  
NUPTK: 5533747648130152

Dekan Fakultas Bisnis,



Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si.  
NUPTK : 9759751652230070

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan original. Penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Karya tulis, tesis ini tidak terdapat (Kebohongan) pemalsuan, seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau ketua program studi atau pembantu ketua bidang akademik atau ketua di Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan dengan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas.

Tangerang, 15 Januari 2025



Daniel Yesaya  
20222102034



**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**Dibuat oleh,**

Nama	: Daniel Yesaya
NIM	: 20222102034
Jenjang Studi	: Strata Dua (S2)
Program Studi	: Magister Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak Universitas Buddhi Dharma, hak bebas royalti non-Eksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah kami yang berjudul “Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi” beserta perangkat yang diperlukan (apabila ada).

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalih media atau format, mengelola dalam pengkalan data (*database*), mendistribusikan dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 15 Januari 2025



Daniel Yesaya  
20222102034

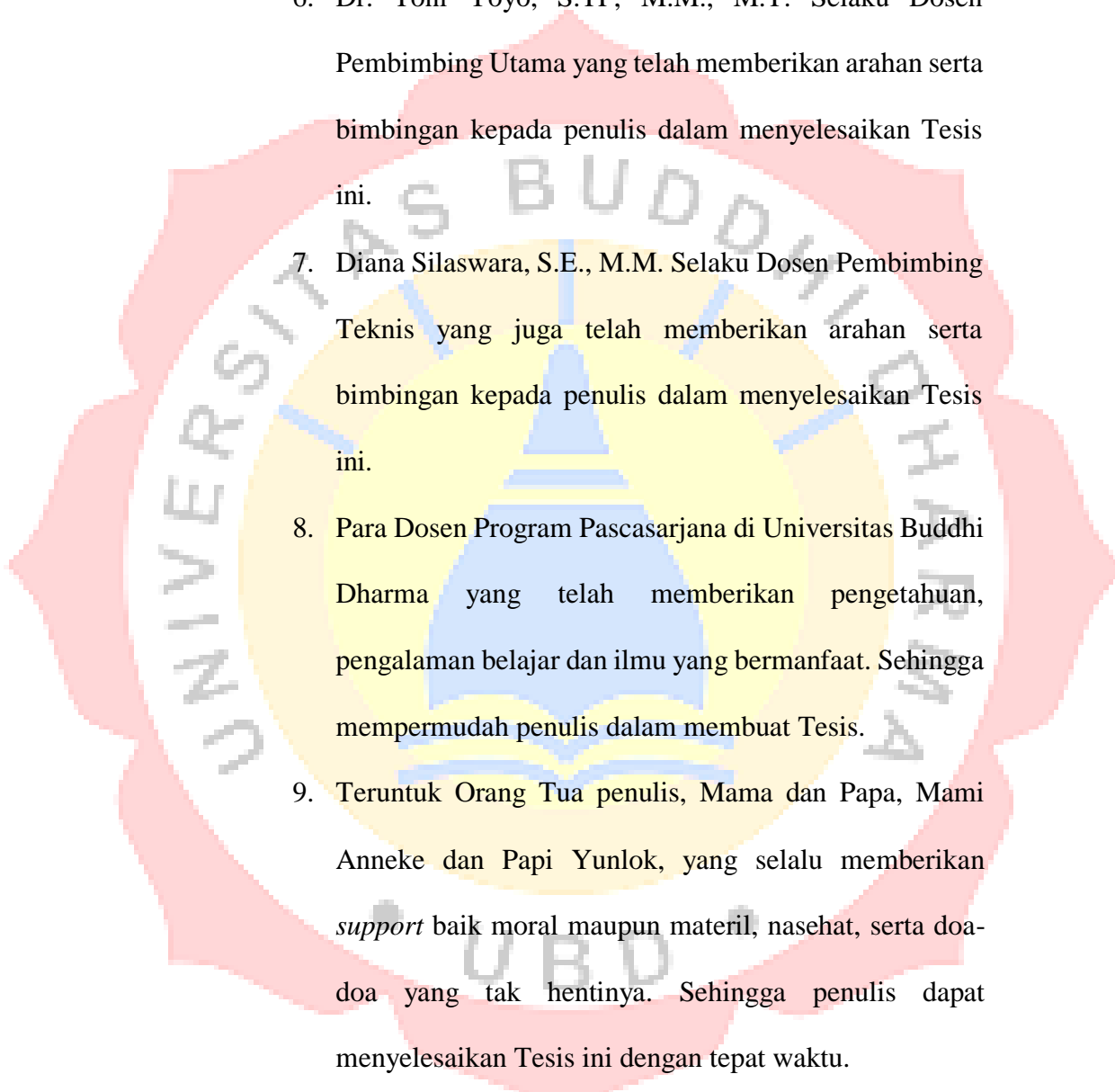


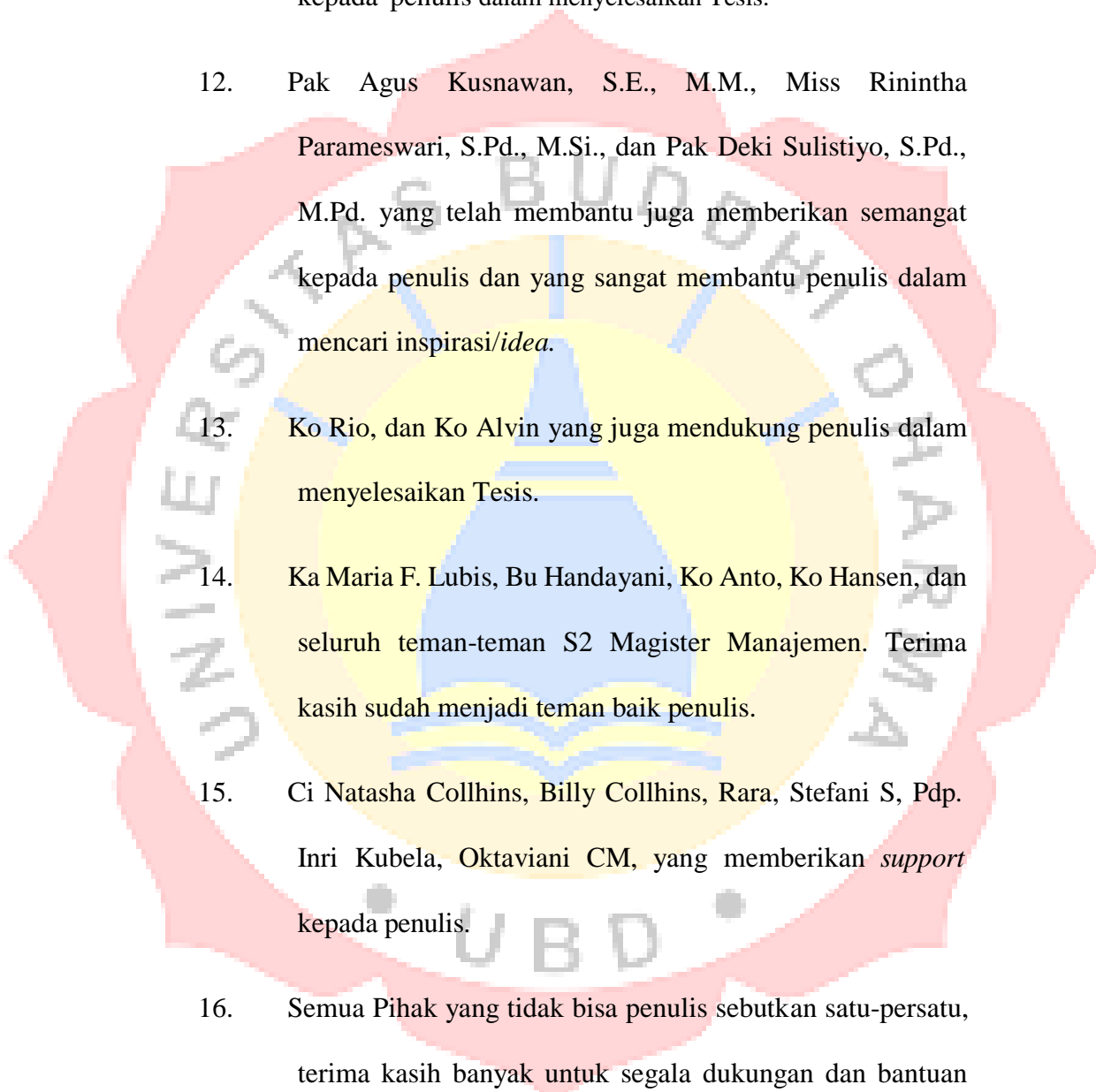
## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat kasih dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Proposal Tesis dengan judul **“Dampak Kompensasi, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Kota Tangerang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi”** dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penelitian ini adalah sebagai persyaratan kelulusan guna memperoleh gelar sebagai Magister Manajemen (M.M.) di Universitas Buddhi Dharma.

Penulis dalam melakukan penelitian mendapatkan dukungan, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan penulis kemampuan, kekuatan dan pertolongan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Dr. Limajatini, S.E., M.M, B.K.P. Selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma.
3. Assoc. Prof. Jacob Febryadi Nithanel Dethan, S.T., M.Eng.Sc., PhD. Selaku Wakil Rektor III Universitas Buddhi Dharma dan Dosen penulis.
4. Rr. Dian Aggraeni, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma.

- 
5. Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Buddhi Dharma.
6. Dr. Toni Yoyo, S.TP, M.M., M.T. Selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan arahan serta bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Diana Silaswara, S.E., M.M. Selaku Dosen Pembimbing Teknis yang juga telah memberikan arahan serta bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
8. Para Dosen Program Pascasarjana di Universitas Buddhi Dharma yang telah memberikan pengetahuan, pengalaman belajar dan ilmu yang bermanfaat. Sehingga mempermudah penulis dalam membuat Tesis.
9. Teruntuk Orang Tua penulis, Mama dan Papa, Mami Anneke dan Papi Yunlok, yang selalu memberikan *support* baik moral maupun materil, nasehat, serta doa-doa yang tak hentinya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu.
10. Cici, Ko Brian, koko dan adik-adik penulis, serta seluruh keluarga besar yang selalu memberi semangat dan dukungan dalam doa.

- 
11. Ko Budi, Ci Ineh, Ci Tri Aggraeni, S.S., M.M., Ko Aldi yang juga telah membantu serta memberikan *support* baik kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis.
12. Pak Agus Kusnawan, S.E., M.M., Miss Rinintha Parameswari, S.Pd., M.Si., dan Pak Deki Sulistiyo, S.Pd., M.Pd. yang telah membantu juga memberikan semangat kepada penulis dan yang sangat membantu penulis dalam mencari inspirasi/*idea*.
13. Ko Rio, dan Ko Alvin yang juga mendukung penulis dalam menyelesaikan Tesis.
14. Ka Maria F. Lubis, Bu Handayani, Ko Anto, Ko Hansen, dan seluruh teman-teman S2 Magister Manajemen. Terima kasih sudah menjadi teman baik penulis.
15. Ci Natasha Collhins, Billy Collhins, Rara, Stefani S, Pdp. Inri Kubela, Oktaviani CM, yang memberikan *support* kepada penulis.
16. Semua Pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih banyak untuk segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan.

Akhir kata, penulis berharap kiranya Tuhan Yang Maha Esa membalaskan setiap kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis juga menyadari bahwa masih banyak kekurangan pada penelitian ini. Namun besar harapan penulis bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat baik dan dapat dijadikan referensi bagi peneliti berikutnya, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Sekian dan terima kasih.

Tangerang, 23 Desember 2024

Daniel Yesaya  
(Penulis)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan kerja sebagai pemoderasi. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menganalisis hubungan antara variabel- variabel penelitian dengan bantuan *software Smart PLS*. Metode *Random Sampling* digunakan untuk penelitian, *Random Sampling* adalah teknik pemilihan sampel di mana setiap anggota populasi, baik secara individu maupun dalam kelompok, diberikan peluang yang setara untuk dipilih sebagai bagian dari sampel. sampel sebanyak 170 responden. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan bahwa Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan hubungan antara Kepuasan Kerja dan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan untuk hubungan antara Kepuasan Kerja dan pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan.

**Kata Kunci: Kompensasi, Komunikasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.**

## **ABSTRACT**

*This study aims to explore the impact of Compensation, Communication, and Motivation on Employee Performance among Women in Tangerang City with Job Satisfaction as a moderator. The study uses Structural Equation Modeling (SEM) to analyze the relationships between the research variables with the help of Smart PLS software. The Random Sampling method was used for the research, where Random Sampling is a technique in which every member of the population, either individually or in groups, is given an equal opportunity to be selected as part of the sample. A total of 170 respondents were sampled. The results of the study support the hypothesis that Compensation, Communication, and Motivation have a positive impact on Employee Performance. The findings also show a positive and significant relationship between Job Satisfaction and the impact of Compensation on Employee Performance. Meanwhile, the relationship between Job Satisfaction and the impact of Communication and Motivation on Job Satisfaction was found to be negative and significant.*

**Keywords:** *Compensation, Communication, Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PEROLEHAN GELAR

HALAMAN PERSETUJUAN USULAN TESIS

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMIMBING

HALAMAN REKOMENDASI KELAYAKAN SIDANG TESIS

LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS

SURAT PERNYATAAN

LEMBAR PENYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

KATA PENGANTAR ..... i

ABSTRAK ..... iv

ABSTRACT ..... v

DAFTAR ISI ..... vi

DAFTAR TABEL ..... ix

DAFTAR GAMBAR ..... x

BAB I: PENDAHULUAN ..... 1

1.1 Latar Belakang Penelitian ..... 1

1.2 Identifikasi Masalah ..... 7

1.3 Pembatasan Masalah ..... 8

1.4 Perumusan Masalah ..... 8

1.5 Tujuan Penelitian ..... 9

1.6 Manfaat Penelitian ..... 10

1.7 Sistematika Penulisan ..... 11

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA ..... 14

2.1 Landasan Teori ..... 14

2.1.1 *Grand Theory* ..... 14

2.1.2 Sumber Daya Manusia ..... 15

2.1.3 Kompensasi.....	19
2.1.4 Komunikasi .....	30
2.1.5 Motivasi .....	38
2.1.6 Kinerja .....	50
2.1.7 Kepuasan kerja.....	56
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya .....	61
2.3 Kerangka Pemikiran .....	65
2.4 Hipotesis Penelitian .....	66
<b>BAB III: METODE PENELITIAN.....</b>	<b>68</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	68
3.2 Operasionalisasi Variabel .....	69
3.3 Populasi Dan Sampel Penelitian.....	73
3.3.1 Populasi.....	73
3.3.2 Sampel.....	73
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	75
3.5 Teknik Analisis Data .....	76
3.5.1 <i>Smart Pls</i> .....	76
3.5.2 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	78
3.5.3 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	80
3.5.4 Pengujian Hipotesis.....	81
3.5.5 Model Persamaan Dasar.....	81
<b>BAB IV: PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>83</b>
4.1 Deskripsi Data .....	83
4.1.1 Profil Responden .....	83
4.2 Analisis Deskriptif .....	85
4.2.1 Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	85
4.2.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	92
4.2.3 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	95

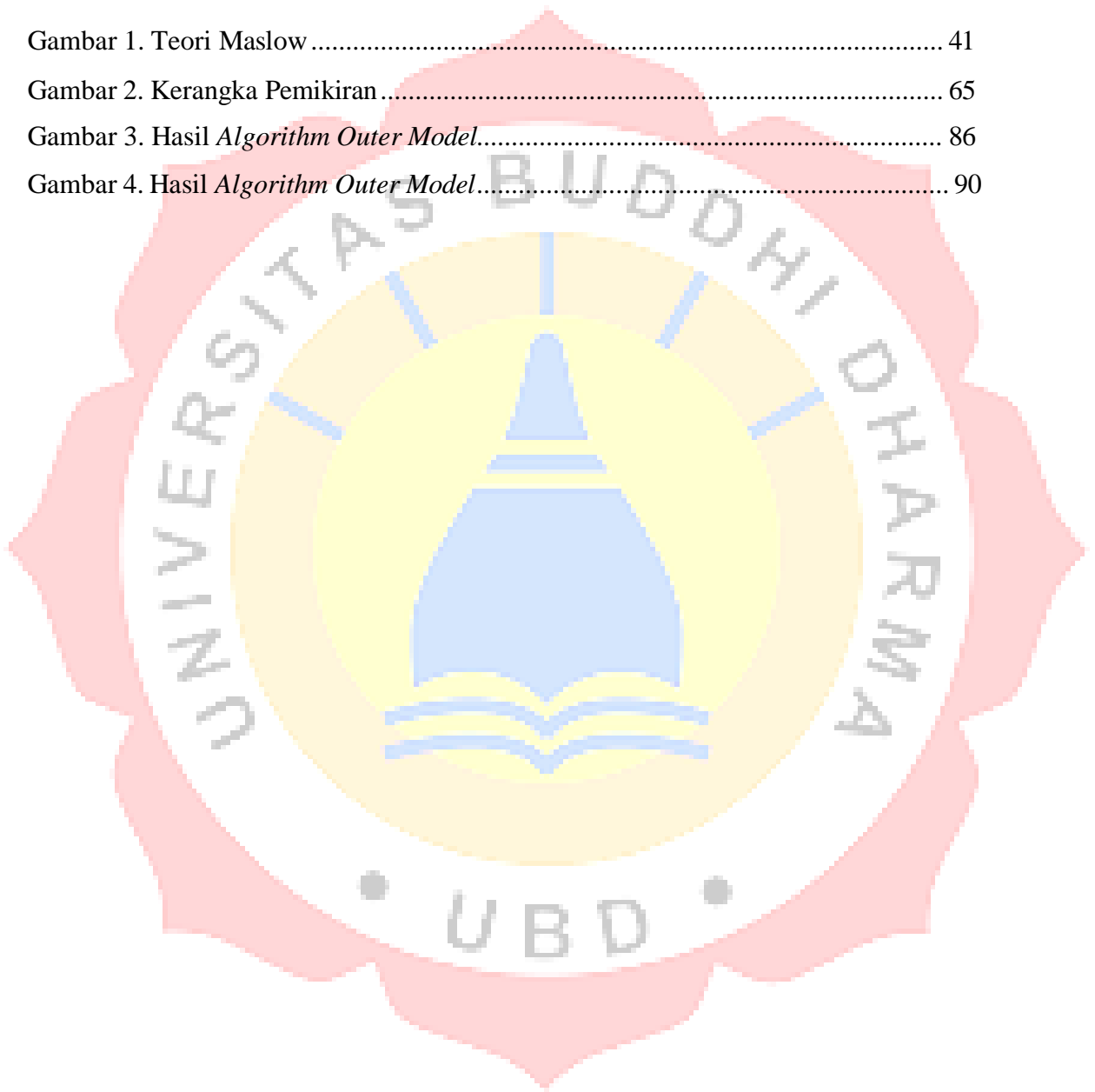
4.2.4 <i>Internal Consistency / Construct Reliability</i> .....	96
4.2.5 Evaluasi <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	97
4.2.5.1 <i>Coefficient of determination (<math>R^2</math>)</i> .....	97
4.2.5.2 <i>Collinearity Statistics (VIP)</i> .....	98
4.2.5.3 <i><math>f^2</math> Effect Size</i> .....	100
4.2.5.4 <i>Predictive relevance (<math>Q^2</math>)</i> .....	101
4.2.5.5 <i>Goodness-of-fit (GoF)</i> .....	101
4.2.5.6 <i>Size and Significance of path coefficients</i> .....	102
4.3 Intepretasi Persamaan Regresi .....	106
4.4 Intepretasi Hasil Penelitian .....	109
<b>BAB V: PENUTUP</b> .....	113
5.1 Kesimpulan .....	113
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	115
5.3 Saran .....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	118

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) .....	2
Tabel 2 IDG Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Banten 2021-2023.....	4
Tabel 3 Hasil Penelitian Terdahulu .....	62
Tabel 4 <i>Skala Likert</i> .....	70
Tabel 5 Operasional Variabel.....	71
Tabel 6 Jumlah responden berdasarkan usia.....	83
Tabel 7 Jumlah Responden berdasarkan Pendidikan .....	84
Tabel 8 Klasifikasi Responden berdasarkan Jabatan .....	84
Tabel 9 Klasifikasi Responden berdasarkan masa kerja atau lama kerja.....	85
Tabel 10 <i>Convergent Validity Partial Least Square</i> .....	86
Tabel 11 <i>Convergent Validity Partial Least Square</i> .....	90
Tabel 12 <i>Composite Reliability Partial Least Square</i> .....	96
Tabel 13 <i>Average Variance Extracted (AVE) Partial Least Square</i> .....	95
Tabel 14 <i>Cross Loading Partial Least Square</i> .....	93
Tabel 15 <i>R- Square (R<sup>2</sup>) Partial Least Square</i> .....	97
Tabel 16 <i>Collinearity Statistics (VIP) Partial Least Square</i> .....	98
Tabel 17 <i>F Square (f<sup>2</sup>) Partial Least Square</i> .....	100
Tabel 18 <i>Construct Crossvalidated Redundancy Partial Least Square</i> .....	101
Tabel 19 <i>Path Coefficients (bootstrapping) Partial Least Square</i> .....	103

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Teori Maslow .....	41
Gambar 2. Kerangka Pemikiran .....	65
Gambar 3. Hasil <i>Algorithm Outer Model</i> .....	86
Gambar 4. Hasil <i>Algorithm Outer Model</i> .....	90



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi atau Perusahaan yang baik dan berkembang tidak hanya terlihat dari peningkatan *profit* yang di dapatkan, nyatanya hal tersebut berkaitan sekali dengan suksesnya pengelolaan sumber daya yang dimilikinya sehingga setiap individu dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Pemberdayaan karyawan merupakan upaya perusahaan untuk menggerakkan dan memotivasi karyawan agar tetap bertanggung jawab secara pribadi, serta merupakan upaya karyawan untuk meningkatkan penyelesaian pekerjaannya. (Wijiastuti et al., 2021).

Dampak positif dari pemberdayaan karyawan ini tidak hanya terasa di dalam perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada dinamika pasar tenaga kerja secara lebih luas. Dalam hal permintaan tenaga kerja di Indonesia, pasar tenaga kerja di Indonesia mengalami kemajuan yang cukup baik, hal ini terlihat oleh semua pihak karena jumlah lapangan kerja yang semakin meningkat dan turunnya angka pengangguran terbuka seiring dengan pertumbuhan penduduk yang relatif tinggi. Meskipun tingkat permintaan tenaga kerja selalu berbeda di setiap musim, faktor musiman yang berbeda, fluktuasi pasar tenaga kerja, dan iklim perekonomian global menentukan hal tersebut. Dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan profesional, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja internal



dan produktivitas karyawannya, tetapi juga berkontribusi pada dinamika pasar tenaga kerja secara lebih luas. Permasalahan ketenagakerjaan masih menjadi tantangan yang belum dapat diselesaikan sepenuhnya. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan angkatan kerja yang stabil namun peningkatan lapangan kerja tidak konsisten. Itu sebabnya kompetensi atau keahlian khusus sumber daya manusia menjadi modal untuk menjadi unggul dalam pekerjaan.

Kabupaten/Kota	Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Menurut Kabupaten/Kota dan Jenis Kelamin di Provinsi Banten (persen)					
	Laki-Laki			Perempuan		
	2021 <sup>1)</sup>	2022 <sup>1)</sup>	2023 <sup>1)</sup>	2021 <sup>1)</sup>	2022 <sup>1)</sup>	2023 <sup>1)</sup>
Kab Lebak	82,33	82,32	84,73	50,45	49,31	50,06
Kab Pandeglang	81,71	81,85	77,78	42,26	40,80	41,92
Kab Serang	80,67	81,51	81,52	46,78	46,76	44,15
Kab Tangerang	81,00	83,06	85,07	46,08	50,33	47,98
Kota Cilegon	78,39	85,31	82,76	43,57	48,67	42,22
Kota Serang	78,47	79,65	84,56	45,03	49,25	51,65
Kota Tangerang	79,28	83,57	79,92	49,14	47,90	46,70
Kota Tangerang Selatan	77,61	75,76	79,16	47,41	41,49	42,15
Provinsi Banten	80,16	81,69	82,16	46,84	47,17	46,16

**Gambar 2.** Tabel Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK)

(Sumber : Data BPS TPAK Provinsi Banten, 2023)

Berdasarkan data dalam tabel sebelumnya, memperlihatkan bagaimana Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) di Provinsi banten berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) laki-laki di Kota Tangerang dapat di bilang cukup stabil selama beberapa tahun terakhir,

sementara untuk perempuan menunjukkan kecenderungan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Bahkan berdasarkan pada keadaan tabel tersebut dapat dilihat bagaimana proporsi TPAK laki-laki jauh lebih tinggi dibandingkan perempuan, yaitu 79,28 persen di tahun 2021, 83,57 persen di tahun 2022, dan 79,92 persen di tahun 2023. Sedangkan TPAK perempuan di Kota Tangerang mengalami penurunan di setiap tahunnya. 49,14 persen di tahun 2021, 47,90 persen di tahun 2022, dan 46,70 di tahun 2023.

Data lainnya yang memperlihatkan fenomena Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) berdasarkan dari Indeks Pemberdayaan *Gender* di Kota Tangerang. Indeks Pemberdayaan *Gender* berfokus pada identifikasi dan pengukuran ketidaksetaraan *gender* dan menemukan solusi efektif untuk mengatasi permasalahan ini. Indeks ini mencakup berbagai dimensi kehidupan seperti akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, kesempatan kerja, partisipasi politik dan pengambilan keputusan. Melalui pengumpulan data yang sistematis dan metodologi yang terstandarisasi, Indeks Pemberdayaan *Gender* memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai tantangan dan peluang bagi perempuan dalam konteks kerja. (Rusli Sahara Aldhi & Magna Swantamalo Merlin, 2023)

Kabupaten/Kota	Indeks Pemberdayaan Gender (IDG) Menurut Kabupaten/ Kota di Provinsi Banten		
	2021	2022	2023
Kab Pandeglang	63,16	64,07	65,22
Kab Lebak	58,24	57,16	60,08
Kab Tangerang	62,17	63,35	63,84
Kab Serang	59,93	58,79	61,91
Kota Tangerang	64,86	64,09	63,02
Kota Cilegon	52,81	51,30	52,16
Kota Serang	61,66	62,39	62,98
Kota Tangerang Selatan	73,08	72,67	72,36
Provinsi Banten	69,09	68,55	69,87

**Gambar 3.** IDG Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Banten 2021-2023

(Sumber : BPS, 2023)

Dapat di lihat bahwa di kota Tangerang indeks pemberdayaan *gender* mengalami penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2021 berada di angka 64,86 persen, 64,09 persen pada tahun 2022, dan kemudian pada tahun 2023 berada di angka 63,02 persen. Hal ini memperlihatkan bahwa IDG di Kota Tangerang dapat dikatakan tidak mengalami peningkatan dengan adanya Indeks Pemberdayaan *Gender* (IDG) maka dapat diidentifikasi adanya ketimpangan pemberdayaan antara laki-laki dan perempuan di Kota Tangerang.

Pada dasarnya hal yang memiliki pengaruh besar yang berasal dari Sumber Daya Manusia atau karyawan kepada Perusahaan dapat diketahui melalui peningkatan kinerja dari setiap individu dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, yang berarti ukuran kualitas yang baik pada perusahaan adalah tergantung pada kinerja karyawannya. Hal ini dikarenakan kualitas sebuah perusahaan dinilai berdasarkan bagaimana perusahaan melakukan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang pada dasarnya semua aktivitas ini tentunya dilakukan

oleh karyawan. Sehingga semakin produktif karyawan, semakin baik juga kualitas yang dimiliki Perusahaan tersebut. Beberapa faktor yang mendukung kinerja karyawan didasari oleh adanya Kompensasi, Komunikasi yang efektif, dan Motivasi dalam melakukan pekerjaan.

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan tidak hanya adil tetapi juga kompetitif di pasar kerja. Keadilan dalam kompensasi juga berarti bahwa karyawan merasa dihargai sesuai dengan usaha, keterampilan, dan hasil kerja yang mereka berikan. Kompensasi yang baik dirancang untuk menciptakan kinerja yang baik dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat mendorong karyawan untuk mencapai dan melampaui target mereka. Dengan demikian, kompensasi bukan hanya masalah finansial tetapi juga aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja karyawan. Efektivitas komunikasi antara manajemen dan karyawan mempengaruhi pemahaman karyawan terhadap tujuan perusahaan, penerimaan umpan balik, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang terbuka dan efektif memungkinkan informasi mengalir dengan lancar, memperjelas ekspektasi, serta meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Dengan memahami dan merespons kebutuhan serta aspirasi karyawan, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didengar. Hal ini menghasilkan peningkatan kinerja karena karyawan

lebih cenderung berkontribusi secara maksimal ketika mereka merasa terlibat dan diberdayakan dalam organisasi.

Motivasi dapat di sebut juga sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Dengan motivasi yang kuat, karyawan akan lebih berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawab, menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi, serta memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka. Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik, seperti kepuasan pribadi dan pencapaian tujuan, maupun faktor ekstrinsik, seperti insentif finansial, pengakuan, dan peningkatan karier. Manajemen yang efektif memahami pentingnya motivasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan, serta peluang untuk pengembangan diri. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih inovatif dan proaktif, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan strategi motivasi yang tepat menjadi esensial untuk meningkatkan kinerja, membangun tim yang solid, serta menjaga kepuasan kerja yang tinggi di lingkungan yang kompetitif dan dinamis .

Berdasarkan fenomena permasalahan tersebut diatas, maka dari itu penulis melakukan penelitian dengan mengangkat judul Dampak Kompensasi, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Wanita Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi Pada Karyawan Kota Tangerang.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Merupakan pembatasan penelitian yang difokuskan pada masalah - masalah tertentu yang menjadi perhatian peneliti. Adapun fokus penelitian ini adalah kepada faktor-faktor atau variabel yang telah diidentifikasi untuk mengetahui dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Kota Tangerang:

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja wanita tidak selalu optimal: Terdapat ketidakjelasan apakah sistem kompensasi saat ini efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan wanita. Masalah ini meliputi aspek upah, tunjangan, dan insentif lainnya yang mungkin tidak memadai atau kurang sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan karyawan wanita.
2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja wanita : Komunikasi yang buruk antara manajemen dan karyawan wanita dapat menyebabkan kurangnya informasi yang jelas, tidak adanya umpan balik yang konstruktif, dan ketidakpastian dalam pekerjaan. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja mereka.
3. Motivasi karyawan wanita dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Jika motivasi ini tidak dikelola dengan baik, dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan produktivitas.
4. Kepuasan kerja wanita dapat memoderasi dampak kompensasi, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja. Namun, bagaimana peran



kepuasan kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan ini masih belum sepenuhnya dipahami

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka penelitian ini hanya memilih Karyawan Wanita yang bekerja di Kota Tangerang. Dalam penelitian ini mempunyai variabel yang terdiri dari lima variable, 4 variabel bebas dan satu variabel terikat. Kompensasi, Komunikasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja adalah variabel bebas, kemudian Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi dan pembatasan masalah, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang?
2. Apakah terdapat Bagaimana pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang?
3. Apakah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan wanita di Kota Tangerang?

5. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi yang dimoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang ?
6. Apakah terdapat pengaruh Komunikasi yang dimoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang?
7. Apakah terdapat pengaruh Motivasi yang dimoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh penjelasan teruji mengenai analisis sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang.
3. Untuk mengetahui Motivasi mempengaruhi Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang.
4. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan wanita di Kota Tangerang.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi yang dimoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang.

6. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi yang dimoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang.
7. Untuk mengetahui Motivasi yang dimoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan wanita di Kota Tangerang.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat yaitu : (a) manfaat teoretis dan (b) manfaat praktis. Secara rinci kedua manfaat hasil penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman tentang ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait pemberdayaan manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan serta menguji kembali teori Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi.

- b. Bagi Objek Penelitian

Temuan dari penelitian ini di harapkan menjadi kontribusi penting bagi Kota Tangerang secara khusus literatur bidang manajemen sumber daya manusia (Wanita), serta memberikan wawasan bagi praktisi dalam pengembangan strategi pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti lain untuk mengeksplorasi dan memperluas pemahaman tentang teori dan konsep dalam bidang manajemen, khususnya dalam konteks program studi manajemen sumber daya manusia.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan bertujuan untuk memudahkan dalam memahami penelitian. Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas lima bab, masing-masing uraian yang secara garis besar dapat dipaparkan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini adalah pendahuluan yang materinya sebagian besar menyempurnakan usulan penelitian yang berisikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan

masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II      TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini memaparkan teori-teori yang digunakan dalam penelitian atau pembahasan secara terperinci yang memuat tentang landasan teori, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis penelitian terkait Dampak Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dipergunakan sebagai dasar untuk menganalisis data-data yang diperoleh dari objek penelitian.

## **BAB III     METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisikan tentang pengembangan metodologi yang terdiri dari metode penelitian, populasi dan sampel penelitian, objek penelitian, model penelitian, operasional variable, dan teknik pengujian data.

## **BAB IV     HASIL PENELITIAN**

Dalam bab ini menampilkan tentang pembahasan deskripsi data, pengujian hipotesis dan pembahasan, dan intepretasi hasil penelitian,

## **BAB V    PENUTUP**

Berisikan tentang kesimpulan dari serangkaian pembahasan tesis berdasarkan analisis yang telah dilakukan, serta saran-saran untuk disampaikan kepada objek penelitian atau bagi penelitian selanjutnya.





## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Grand Theory*

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) adalah teori yang diperkenalkan oleh Victor Vroom, seorang profesor asal Kanada pada tahun 1964. Buku Vroom yang berjudul “*Work and Motivation*”, mengatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh harapan terhadap hasil yang diinginkan. Teori ini dikenal dengan nama Teori Harapan atau *Expectancy Theory*. (Akhsan, 2020)

Vroom mengemukakan tiga konsep inti yang membentuk dasar dari Teori Harapan tersebut:

1. Harapan (*Expectancy*)

Harapan ini menggambarkan keyakinan seseorang bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja tertentu. Dengan kata lain, ini mencerminkan keyakinan bahwa tingkat usaha yang dikeluarkan akan mempengaruhi kualitas kinerja yang dicapai. Jika seseorang yakin bahwa meningkatkan usaha mereka akan meningkatkan kinerja, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras.

2. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Instrumentalitas merujuk pada keyakinan bahwa kinerja yang baik akan mengarah pada pencapaian hasil tertentu. Ini menunjukkan hubungan antara tingkat kinerja dan hasil yang diharapkan sebagai konsekuensi dari kinerja tersebut. Jika seseorang percaya bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh hasil yang diinginkan, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

### 3. Valensi (*Valence*)

Valensi berfokus pada sejauh mana hasil yang diharapkan dianggap bernilai positif atau negatif oleh individu. Ini mencerminkan seberapa penting atau berartinya hasil tersebut bagi individu. Jika hasil akhir dianggap sangat berharga, maka valensi yang tinggi akan mendorong individu untuk berusaha lebih keras. Sebaliknya, jika hasil tersebut dianggap kurang berharga, valensi yang rendah dapat mengurangi dorongan untuk mencapai hasil tersebut. (Akhsan, 2020)

#### 2.1.2 Sumber Daya Manusia

Dewasa ini, sumber daya manusia sering disebut sebagai aset yang perlu dilatih untuk lebih mengembangkan keterampilannya. Sebab, jika sumber daya manusia tidak dikembangkan maka situasi sumber daya manusia menjadi memberatkan perusahaan. Susan, E. (2019) dalam (Yuwono Putro Satrio Fachrizal et al., 2023)

Manajemen merupakan ilmu yang dibuat untuk mengatur proses penggunaan SDM atau sumber daya manusia dan juga sumber daya lainnya, agar dapat bekerja

lebih baik dengan tepat untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya manusia adalah individu-individu produktif yang memiliki peran sebagai penggerak dari organisasi institusi maupun perusahaan, dapat disebut juga berperan sebagai aset dan tentunya memerlukan pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan merupakan upaya pengembangan kualitas personel yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila didukung oleh kinerja yang baik dari para karyawannya. Untuk mencapai hasil kerja yang baik dan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan, maka karyawan harus mendapat bimbingan yang terstruktur dan efektif dari perusahaan. (Riyanto et al., 2024).

#### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

*Human Resources Management* atau manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Nursin (2018) dalam (Sadiq Saadam Muhammad et al., 2024). Menurut Hasibuan (2005) Manajemen adalah ilmu dan seni mengelola penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. (Amelia et al., 2022). Manajemen sumber daya manusia adalah cabang manajemen yang secara khusus mengkaji hubungan dan peran manusia dalam organisasi bisnis. Manajemen sumber daya manusia melibatkan pengembangan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia, baik karyawan maupun wiraswasta. Barthos (2012) dalam (Amelia et al., 2022).

Pentingnya manajemen sumber daya manusia terletak pada kemampuannya untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individu. Dengan menerapkan strategi pengelolaan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mempertahankan bakat, dan mengurangi turnover karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, yang mempromosikan kolaborasi, inovasi, dan kepuasan kerja. Melalui pendekatan yang sistematis terhadap rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja, organisasi dapat memastikan bahwa semua anggota tim berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi yang terbagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia berorientasi pada terlaksannya tujuan utama manajemen sumber daya manusia, yaitu penggunaan yang optimal pada sumber daya manusia dalam organisasi. Berikut ini adalah fungsi manajerial diantaranya:

1. Perencanaan merupakan perencanaan tenaga kerja yang efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan.

2. Pengorganisasian yaitu tindakan pengorganisasian seluruh karyawan mendefinisikan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam suatu bagan organisasi (*organizational chart*).
3. Pengarahan merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan, untuk dapat bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan/pegawai, dan masyarakat.
4. Pengendalian adalah aktivitas mengendalikan seluruh karyawan, untuk dapat mentaati berbagai peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Hasibuan (2007) dalam (Putri Ramadhani, 2023).

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan dasar (fundamental) dari proses pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Memiliki tujuh fungsi diantaranya :

1. Fungsi Pengadaan yaitu adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, presentasi dan perolehan karyawan yang memenuhi kebutuhan perusahaan. pengadaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.
2. Fungsi Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan secara teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang.

3. Fungsi Kompensasi yaitu pemberian balas jasa secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai bentuk imbalan jasa yang dilakukan kepada perusahaan.
4. Fungsi Pengintegrasian atau integritas merupakan kegiatan yang mempertemukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan sehingga tercipta suatu kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.
5. Fungsi Pemeliharaan merupakan kegiatan yang memiliki tujuan untuk memelihara serta meningkatkan kondisi secara fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar terjalin hubungan Kerjasama yang baik.
6. Fungsi Pengdisiplinan merupakan fungsi pengelolaan SDM yang paling penting dan merupakan kunci dalam mencapai tujuan, karena tanpa kedisiplinan yang baik maka tujuan perusahaan akan sulit terwujud.
7. Fungsi PHK atau pemberhentian yaitu pemutusan atau berakhirnya masa kerja seseorang atau karyawan pada perusahaan. Hasibuan (2007) dalam (Putri Ramadhani Desy Andi, 2023)

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **A. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang dipandang sebagai sesuatu yang sebanding dengan kontribusi

karyawan terhadap organisasi. Kompensasi mencakup gaji pokok, insentif, bonus, dan manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerja keras, dedikasi, dan kinerja mereka. Kompensasi merupakan segala bentuk baik fisik maupun non fisik yang juga berarti imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau pegawai atas jasa-jasanya di perusahaannya atau yang menghasilkan uang atau barang baik langsung maupun tidak langsung sebagai landasan kerja. (Widodo Setyo Djoko & Yandi Andri, 2022).

Adapun penelitian lain mengatakan hal serupa bahwa Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan dan tunjangan lainnya adalah kompensasi langsung. Sedangkan promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi masuk dalam kompensasi tidak langsung. (Sari et al., 2020). Sedangkan Simamora Hanry (2009) dalam (Harlofida Demsie, 2020) mendefinisikan :

“Kompensasi merupakan kembalian – kembalikan finansial dan jasa – jasa terwujud dan tunjangan – tunjangan yang diperoleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan karyawan. Kompensasi adalah sesuatu bentuk yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan gaji dan upah, tetapi istilah kompensasi merupakan konsep yang luas”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kompensasi merupakan investasi yang signifikan bagi perusahaan atau organisasi. Perusahaan berharap bahwa kompensasi yang diberikan akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Untuk itu, nilai kinerja karyawan harus melebihi kompensasi yang diberikan, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dan karyawan

merasa puas. Kepuasan ini mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan loyal, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

## **B. Tujuan Kompensasi**

Kompensasi menghadirkan hal yang kompleks dan rumit yang melibatkan kelayakan, logika, rasionalitas atau pertimbangan lainnya seperti aspek emosional dari perspektif kehidupan kerja. Tujuan pemberian gaji adalah untuk mendorong dan memotivasi pegawai agar meningkatkan hasil kerja serta efisiensi dan efektivitas produksi. Gaji adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Rachmawati (2008) dalam (Yusril Basso, 2020). Tujuan kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup berbagai aspek yang dirancang untuk mendukung kesejahteraan karyawan, memotivasi kinerja, dan mencapai tujuan strategis organisasi, seperti yang utarakan oleh Hasibuan (2006) dalam (Yusril Basso, 2020) yaitu sebagai berikut :

1. Hubungan Kolaboratif : kompensasi menciptakan hubungan kerjasama formal antara perusahaan dan karyawan. Karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik, dan perusahaan mempunyai kewajiban membayar kompensasi sesuai kontrak



2. Kepuasan Kerja : memberi penghargaan kepada karyawan, yang dapat menjadi pemenuhan kebutuhan secara fisik, status sosial, dan kebutuhan egoistiknya untuk mendapatkan kepuasan kerja dari status tersebut.
3. Motivasi : jika imbalannya lebih tinggi, maka lebih mudah bagi manajer untuk memotivasi karyawannya.
4. Stabilitas Karyawan : program kompensasi yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan tepat serta konsistensi eksternal yang kompetitif menjamin stabilitas karyawan.
5. Pengadaan Efektif : dengan program *reward* cukup komprehensif, maka akan lebih mudah mendapatkan karyawan yang berkualitas di perusahaan.
6. Disiplin : imbalan yang cukup tinggi akan berpotensi meningkatnya kedisiplinan pegawai. Mereka mengetahui peraturan yang berlaku dan mengikutinya.
7. Pengaruh Serikat Pekerja : program kompensasi yang baik dapat menghindari pengaruh serikat pekerja dan memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah : kompensasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

### C. Asas Pemberian Kompensasi

Prinsip kompensasi harus berdasarkan asas keadilan dan kelayakan serta mematuhi undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Dalam konteks asas keadilan, kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Dengan demikian, instrumen pertama pada indikator asas keadilan telah menunjukkan hasil yang positif. Hasibuan (2017) dalam (Zakib Muh et al., 2021).

Pemberian kompensasi yang layak tidak hanya mendorong perusahaan untuk mendapatkan kinerja maksimal dari karyawan, tetapi juga memberikan ketenangan dan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Menurut Siti (2019) dalam (Yuliandari Kadek Ni, 2022) mengemukakan adanya dua asas pemberian kompensasi, sebagai berikut :

#### 1. Asas Adil

Prinsip keadilan mengharuskan kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan mencerminkan keadilan, dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, prestasi kerja, beban kerja, risiko, tanggung jawab, jabatan, dan faktor lainnya. Jadi, prinsip keadilan ini tidak berarti setiap karyawan mendapatkan kompensasi yang sama, tetapi proporsional berdasarkan beban kerja yang dialami oleh masing-masing karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kompensasi harus disesuaikan dengan beban kerja individu.

## 2. Asas Layak dan Wajar

Prinsip kelayakan dan kewajaran menekankan bahwa besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan harus mampu memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat normatif yang ideal. Definisi "layak dan wajar" ini bersifat relatif dan bergantung pada regulasi yang ditetapkan oleh masing-masing daerah terkait upah minimum regional (UMR).

### D. Dampak Pemberian Kompensasi

Umumnya, setiap orang bekerja untuk memperoleh bayaran atau imbalan atas usaha mereka dalam mencari nafkah. Itu sebabnya, karyawan akan mengapresiasi kerja keras dan menunjukkan prestasi yang lebih baik kepada perusahaan. Sebagai respons, perusahaan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi.

Berdasarkan tinjauan literatur dalam jurnal, diketahui bahwa kompensasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan karena menjadi motivasi utama bagi mereka untuk menjaga dan meningkatkan kinerja di perusahaan. (Sudiantini et al., 2023) memaparkan terdapat tiga dampak dalam pemberian kompensasi, diantaranya :

#### 1. Produktivitas karyawan meningkat

Jika produktivitas karyawan dapat ditingkatkan, perusahaan dapat mengalami pertumbuhan yang lebih baik. Dengan pemberian kompensasi yang tepat, karyawan akan terus termotivasi untuk mencapai keberhasilan

dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Mereka akan bekerja dengan lebih rajin dan efisien, memungkinkan segala aktivitas dilakukan secara tepat dan efisien.

2. Meningkatkan reputasi perusahaan

Hal ini dapat menjadi daya tarik bagi para pencari kerja berpotensi yang berkualitas, serta meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik. Jika perusahaan diisi dengan karyawan berkualitas, hal ini akan berdampak positif secara keseluruhan.

3. Menarik karyawan berkualitas

Jika karyawan yang bekerja di perusahaan ini mencapai standar kualitas tertentu, perusahaan harus memantau dan menghargai kinerja mereka secara adekuat. Memberikan kompensasi ekstra kepada mereka yang kinerjanya luar biasa adalah langkah yang tepat untuk mempertahankan mereka di dalam perusahaan.

#### **E. Dimensi Dan Indikator Kompensasi**

Menurut Acheampong dalam Hendro (2018) yang dikutip kembali oleh (Jayaningrum et al., 2020) mengatakan bahwa kompensasi harus dialokasikan berdasarkan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan yaitu mencakup bonus, subsidi, dan tunjangan kesejahteraan, yang harus dimasukkan dalam sistem pembayaran. Dimensi kompensasi dibagi menjadi dua dimensi yang mencakup: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Sinambela, (2017) dalam (Ariani Putri Hanny & Widodo Sri, 2020). Adapun indikator

kompensasi yang dikutip dari penelitian Yani and Touana (2017) dalam (Jayaningrum et al., 2020) memaparkan bahwa indikator kompensasi dibagi menjadi tiga kategori, yaitu :

1) Kompensasi Finansial Langsung, meliputi :

- a) Gaji, yaitu pembayaran tetap yang diterima karyawan secara periodik (biasanya bulanan) berdasarkan posisi dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Gaji umumnya tidak berubah kecuali ada kenaikan atau penyesuaian tertentu.
- b) Upah, yaitu pembayaran yang biasanya dilakukan berdasarkan jumlah jam kerja atau jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan. Upah seringkali terkait dengan pekerjaan paruh waktu atau kontrak dan dapat bervariasi tergantung pada jam kerja atau volume pekerjaan.
- c) Komisi, adalah pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas penjualan atau pencapaian target tertentu, di mana karyawan mendapatkan persentase dari penjualan atau keuntungan yang mereka hasilkan.
- d) Bonus, merupakan tambahan kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain gaji atau upah pokok mereka, biasanya sebagai penghargaan atas pencapaian target, atau kontribusi khusus. Bonus dapat bersifat insentif untuk mendorong kinerja yang lebih baik, dan yang dapat diberikan langsung kepada karyawan.

2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung, meliputi :

- a. Tunjangan Kesehatan, yaitu manfaat yang diberikan oleh perusahaan

kepada karyawan untuk mendukung biaya layanan medis, seperti asuransi kesehatan, biaya konsultasi dokter, obat-obatan, dan rawat inap. Tunjangan ini membantu karyawan mengelola kebutuhan kesehatan karyawan tanpa harus menanggung beban biaya yang besar.

- b. Pensiun, adalah program yang dirancang untuk menyediakan pendapatan kepada karyawan setelah mereka pensiun dari pekerjaan. Ini bisa berbentuk kontribusi perusahaan ke dana pensiun, asuransi pensiun, atau rencana pensiun lainnya yang memberikan manfaat keuangan pada masa pensiun karyawan.
- c. Tunjangan Hari Raya, pembayaran tambahan yang diberikan oleh perusahaan pada hari-hari tertentu dalam satu tahun, seperti saat hari raya keagamaan atau hari besar nasional. Tunjangan ini dimaksudkan untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan ekstra yang biasanya muncul selama perayaan hari raya.
- d. Perumahan, adalah manfaat yang diberikan oleh perusahaan untuk membantu karyawan menutupi biaya tempat tinggal. Ini bisa berbentuk subsidi sewa, pinjaman perumahan, atau bahkan penyediaan fasilitas perumahan langsung. Tunjangan ini membantu karyawan mendapatkan tempat tinggal yang layak dan terjangkau.
- e. Pendidikan, tunjangan yang mendukung pengembangan akademik atau profesional karyawan dan keluarganya. Berupa pembayaran biaya kuliah, pelatihan, seminar, atau subsidi untuk pendidikan anak karyawan. Tunjangan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. serta bentuk kompensasi finansial lainnya yang tidak diterima langsung sebagai upah.

### 3) Kompensasi Non Finansial

Terdiri dari dua bagian:

- a) Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelatihan, promosi, dan pengakuan prestasi.
- b) Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja, meliputi dukungan tim, fasilitas kerja, dan suasana kerja yang kondusif.

### F. Bentuk- Bentuk Kompensasi

Kompensasi mencakup semua bentuk penghasilan, baik dalam bentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Karyawan dapat menerima kompensasi ini secara langsung atau tidak langsung. Berikut ini beberapa bentuk-bentuk dari kompensasi menurut (Sudiantini et al., 2023).  
yaitu :

#### 1. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung meliputi pembayaran yang diterima karyawan dalam bentuk gaji, upah, komisi, atau bonus. Kompensasi finansial langsung mencakup upah, gaji, komisi, dan bonus yang dibayarkan sebagai imbalan atas layanan yang diberikan. Menurut Dessler dan Tanya (2010) dalam (Sudiantini et al., 2023)

#### 2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung mencakup program-program jaminan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi

kerja. Manfaat ini diberikan sebagai tambahan terhadap gaji pokok dan membantu memenuhi kebutuhan karyawan secara lebih luas.

### 3. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial meliputi elemen-elemen yang tidak berbentuk uang tetapi tetap memberikan nilai kepada karyawan, seperti tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Selain itu, kompensasi ini mencakup aspek-aspek lingkungan kerja, termasuk praktik kerja yang sehat, bimbingan dari rekan yang berpengalaman, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

### **G. Hubungan Kompensasi dan Kinerja**

Berdasarkan penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja seorang karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor motivasi untuk mempertahankan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan harus mengakui pentingnya kompensasi dalam menciptakan siklus positif di mana karyawan memberikan kontribusi yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. (Sudiantini et al., 2023).

Sedangkan pada penelitian lain menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, yang diberi kompensasi dan tidak diberi kompensasi terhadap disiplin kinerja pegawai puskesmas Deli Tua, Kabupaten Deli Serdang. (Sitio et al., 2022).



Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Retnoningsih, *et al.* (2016), menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial maupun non finansial berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mereka. Hal serupa juga di kemukakan dengan penelitian Hidayat, *et al.* (2017), juga mengatakan terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan kinerja pegawai. Hal serupa juga disampaikan oleh Sukidi dan Wajdi (2016), yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja. (Permana *et al.*, 2021).

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa semakin sesuainya kompensasi atau besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan dari apa yang dilakukannya kepada perusahaan. Maka akan sangat berpengaruh pada tingkat kinerja dan produktivitas karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan.

#### **2.1.4 Komunikasi**

##### **A. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses yang sangat penting dalam kehidupan manusia, istilah ini berasal dari bahasa Latin, "*communicatio*," yang berarti pemberitahuan, pertukaran, dan berbagi. Kata sifatnya, "*communis*," mengindikasikan sesuatu yang bersifat umum atau dilakukan bersama-sama. Manusia menggunakan proses ini dalam berinteraksi secara sosial. Meskipun beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda tentang komunikasi, pada

dasarnya komunikasi memiliki makna yang luas. Hovland yang dikutip Rahim SM & Chandra (2020), menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana seseorang menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain. Sementara itu, Melvin yang dikutip Rahim SM & Chandra (2020), menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses mencapai pemahaman yang sama antara pengirim pesan dan penerima pesan. (Miza et al., 2023).

Pandangan yang sama juga menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran dan pemberian informasi antara berbagai pihak dengan tujuan untuk saling memperoleh informasi yang bermanfaat. Mas & Haris (2020) dalam (Robin et al., 2024). Komunikasi merupakan inti dari fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lingkup manajemen. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya sekadar pertukaran informasi, tetapi juga menjadi fondasi untuk membangun hubungan yang efektif antara perusahaan dan karyawan. Sumber Daya Manusia menggunakan komunikasi untuk menyampaikan kebijakan perusahaan, mengelola konflik, menyediakan umpan balik (*feedback*), serta memfasilitasi pengembangan karir dan pelatihan karyawan. Di sisi lain, komunikasi yang efektif juga memungkinkan karyawan merasa didengar dan dihargai, meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia berperan penting dalam memastikan bahwa komunikasi internal dan eksternal dijalankan dengan baik, sehingga semua pihak terlibat dapat memahami visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan secara jelas.

Selain itu, dalam mengelola sumber daya manusia, komunikasi yang transparan dan terbuka membantu membangun budaya kerja yang kolaboratif

dan inklusif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, komunikasi dalam sumber daya manusia bukan hanya alat untuk memfasilitasi operasional, tetapi juga menjadi pilar untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam pasar yang kompetitif.

## **B. Tujuan Komunikasi**

Menurut Colquitt et al. yang dikutip Wibowo, (2014) dalam (Fikri et al., 2022) komunikasi merupakan proses di mana informasi, arti, dan makna dikirimkan dari pengirim (komunikator) kepada penerima (komunikan). Dalam konteks pekerjaan tim yang dilakukan secara interdependen, hubungan yang saling bergantung di antara anggota tim sangat bergantung pada komunikasi yang efektif. Pentingnya komunikasi efektif menegaskan tujuan komunikasi untuk memastikan bahwa informasi, arti, dan makna dapat disampaikan dengan jelas dan akurat dari pengirim kepada penerima, sehingga memperkuat hubungan kerja yang saling bergantung dan meningkatkan kolaborasi tim secara keseluruhan. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2019) dalam (Romadhon Fajar Gilang et al., 2024) Komunikasi dapat diartikan sebagai proses transfer informasi, ide, atau pemahaman dari satu individu kepada individu lain, dengan harapan bahwa penerima pesan dapat menginterpretasikannya sesuai dengan maksud dan tujuan yang dimaksud.

Sejalan dengan Hermansyah & Indarti (2015) dalam (Hartono, 2023) mendefinisikan tujuan komunikasi pada umumnya adalah agar pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan jelas, memungkinkan pemahaman

terhadap orang lain, mendapatkan dukungan untuk gagasan yang disampaikan, serta mendorong orang lain untuk bertindak. Singkatnya, komunikasi bertujuan untuk mencapai pengertian, mendapatkan dukungan bagi gagasan, dan menggerakkan tindakan. Berikut ini beberapa tujuan komunikasi :

1. Untuk Memastikan Pemahaman Komunikan terhadap Komunikator

Tujuan utama komunikasi adalah memastikan bahwa pesan atau informasi dari komunikator dapat dipahami dengan jelas oleh komunikan. Oleh karena itu, komunikator harus menyampaikan pesan utama secara terperinci kepada komunikan.

2. Untuk Memperluas Pengetahuan tentang Orang Lain

Tujuan komunikasi lainnya adalah untuk memperluas pengetahuan tentang orang lain. Melalui interaksi dan komunikasi, setiap individu dapat saling mengenal dan memahami satu sama lain. Kemampuan untuk mendengarkan, membaca, dan menginterpretasikan pesan orang lain dengan baik sangat penting dalam aktivitas komunikasi.

3. Untuk Mendapatkan Penerimaan dari Orang lain

Tujuan komunikasi juga meliputi usaha untuk mendapatkan penerimaan terhadap pendapat yang disampaikan. Komunikasi persuasif sering digunakan untuk menyampaikan gagasan atau ide seseorang kepada orang lain dengan harapan agar ide atau gagasan tersebut diterima dengan baik.

### **C. Proses Komunikasi**

Pada hakikatnya komunikasi merupakan proses penyampaian pesan

dari komunikator kepada komunikannya melalui suatu media yang kemudian menghasilkan efek tertentu. Effendy (2015) dalam (Hartono, 2023) menjelaskan tentang dua tahap dalam proses komunikasi, yaitu proses komunikasi primer dan proses komunikasi sekunder, berikut penjelasan dari proses pada komunikasi :

#### 1. Proses Primer

Proses komunikasi primer adalah proses penyampaian ide, informasi, pesan, atau perasaan dari seseorang kepada orang lain melalui lambang atau simbol sebagai medianya. Lambang-lambang dalam komunikasi primer mencakup bahasa, isyarat, ekspresi wajah, warna, gambar, dan lain-lain. Lambang-lambang tersebut menggambarkan pikiran atau ide serta perasaan komunikator kepada komunikan. Di antara berbagai lambang, bahasa merupakan yang paling sering digunakan karena memudahkan seseorang dalam menyampaikan maksud dan tujuannya.

#### 2. Proses Sekunder

Proses komunikasi sekunder adalah proses penyampaian ide, informasi, pesan, atau perasaan dari seseorang kepada orang lain menggunakan alat atau sarana tambahan sebagai media kedua, setelah lambang (simbol) sebagai media pertama. Dalam konteks masyarakat, yang dimaksud dengan media komunikasi adalah media kedua ini, seperti yang dijelaskan dalam konsep dasar komunikasi.

Karena bahasa sebagai lambang dan isi (konten) yang mencakup pikiran atau perasaan terintegrasi menjadi pesan yang utuh. Berbeda dengan media

seperti surat, telepon, atau radio, yang tidak selalu digunakan dalam setiap komunikasi. Sementara bahasa adalah esensial dalam komunikasi, alat seperti surat, telepon, atau televisi mungkin tidak selalu diperlukan. Proses komunikasi sekunder melanjutkan atau menyempurnakan komunikasi primer, sehingga penting untuk mempertimbangkan karakteristik media yang digunakan dalam menyampaikan pesan, informasi, atau perasaan.

#### **D. Dimensi Komunikasi Organisasi**

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi yang mencakup petunjuk, arahan kerja, dan ide-ide secara verbal maupun non-verbal. Menurut Henny Kustini (2017) dalam (Haerani Al Sakina Putri et al., 2024), terdapat empat dimensi komunikasi organisasi, sebagai berikut:

1. *Downward Communication* atau komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan. Indikatornya meliputi pemberian instruksi kerja, peraturan kerja, motivasi kepada karyawan, dan kejelasan informasi dari pimpinan.
2. *Upward Communication* atau komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari karyawan kepada atasan. Indikatornya mencakup penyampaian masalah, saran-saran, dan keluhan.
3. *Horizontal Communication* atau komunikasi horizontal, adalah komunikasi antara rekan kerja sebidang. Indikatornya termasuk penyelesaian masalah, pertukaran informasi, penanganan konflik, dan pengembangan hubungan melalui kegiatan bersama.
4. *Interline Communication* atau komunikasi lintas saluran, mengacu pada

proses komunikasi antar departemen untuk berbagi informasi yang melampaui batasan fungsional.

#### **E. Dimensi Dan Indikator Komunikasi**

Komunikasi efektif melibatkan kemampuan seseorang, kelompok, atau organisasi dalam menyampaikan pesan, pendapat, atau informasi secara lisan maupun tertulis dengan kejelasan, akurasi, dan relevansi yang memastikan pemahaman yang tepat dan respons yang baik dari penerima pesan.

Dalam penelitian (Radiansyah. M et al., 2024) menjelaskan terdapat beberapa dimensi dalam komunikasi, diantaranya; komunikasi efektif, komunikasi interpersonal, dan komunikasi organisasional. Menurut Menurut Nisa, *et al.*, (2018) dalam (Sunardi & Ayuningtiyas, 2024) mengutarakan beberapa Indikator komunikasi efektif, yaitu :

1. Pemahaman: Kemampuan untuk memahami pesan dengan tepat sesuai maksud yang disampaikan oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah mencapai pemahaman bersama, di mana komunikator dapat menyampaikan pesan dengan jelas, dan komunikan mampu menerima serta memahami pesan tersebut dengan baik.
2. Kesenangan: Proses komunikasi yang tidak hanya efektif dalam menyampaikan informasi, tetapi juga berlangsung dalam suasana yang menyenangkan bagi kedua belah pihak. Suasana yang rileks dan menyenangkan memfasilitasi interaksi yang lebih fleksibel dan menarik daripada suasana yang tegang.

3. Pengaruh pada sikap: Komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi sikap. Efektivitas komunikasi terbukti jika menghasilkan perubahan sikap pada penerima pesan. Jika tidak ada perubahan sikap yang terjadi setelah berkomunikasi, maka komunikasi tersebut dianggap tidak efektif.
4. Hubungan yang lebih baik: Komunikasi efektif secara alami meningkatkan kedekatan dalam hubungan interpersonal. Ketika terdapat persepsi yang sama atau kemiripan karakter, hubungan antara individu akan berkembang dengan baik.
5. Tindakan: Komunikasi dianggap efektif jika menghasilkan tindakan dari kedua belah pihak setelah berkomunikasi.

#### **F. Hubungan Komunikasi dan Kinerja**

Scudder dan Guinan dikutip Payne (2005) dalam (Fikri et al., 2022) ditemukan hubungan yang signifikan antara kemampuan karyawan (pengembang sistem) dalam memelihara komunikasi dan hubungan dengan pengguna, serta penilaian supervisor terhadap kinerjanya. Supervisor yang memupuk sikap positif melalui komunikasi efektif meningkatkan komitmen karyawan, yang secara positif terkait dengan kinerja karyawan.

Kemudian hubungan ini didukung oleh penelitian Hovland, *et al.*, dikutip Muhammad (2014) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana individu mengirimkan stimulus untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Terdapat hubungan erat antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja, di mana komunikasi yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2014) bahwa



komunikasi memengaruhi kinerja dengan memperkuat motivasi melalui klarifikasi terhadap pekerja mengenai tugas-tugas yang harus mereka lakukan. (Fikri et al., 2022).

Berdasarkan berbagai perspektif yang telah dikemukakan, komunikasi memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab mereka, Hubungan yang efektif melalui komunikasi tidak hanya meningkatkan komitmen karyawan tetapi juga berdampak signifikan pada hasil kerja, menunjukkan bahwa komunikasi adalah elemen vital dalam manajemen kinerja di lingkungan bisnis.

#### **2.1.5 Motivasi**

##### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan faktor yang memengaruhi perilaku manusia yang berfungsi sebagai pendorong, keinginan, pendukung, atau kebutuhan yang menstimulasi seseorang untuk bersemangat dan terdorong dalam mengurangi serta memenuhi dorongan internal. Menurut Hasibuan (2020) motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang artinya dorongan atau penggerak.

Motivasi ini berkaitan dengan cara perusahaan menggerakkan atau mengarahkan potensi dan energi karyawan agar mereka mau bekerja secara produktif, dengan tujuan mencapai serta mewujudkan target yang telah ditetapkan. (Rini Wulandari et al., 2023). Dengan demikian, motivasi mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah pada hasil yang optimal.

Dalam pendapatnya Elliot, *et al.*, (2000) dalam (Muslim Wijaya Ade, 2023) mengatakan bahwa motivasi dapat dibagi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi intrinsik

Timbul ketika sifat pekerjaan itu sendiri memotivasi seseorang; individu tersebut merasa puas dengan melaksanakan pekerjaan itu, bukan karena faktor eksternal seperti status atau uang, atau dengan kata lain, dia menikmati kegiatannya sebagai hobi.

2. Motivasi ekstrinsik

Muncul ketika faktor-faktor eksternal dari pekerjaan, seperti status atau kompensasi, menjadi alasan utama yang mendorong seseorang untuk bekerja.

Menurut Kondalkar yang dikutip oleh Hamali (2016) menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan internal yang timbul dari kebutuhan, keinginan, dan kemauan, yang mendorong individu untuk mengarahkan energi fisik dan mentalnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. (Hartono, 2023). Menurut Robbins (2007) dalam (Muslim Wijaya Ade, 2023) motivasi adalah proses di mana seseorang bersedia mengarahkan upaya maksimal menuju tujuan organisasi, dengan syarat bahwa upaya tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadi.

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku individu dalam organisasi (*direction of behavior*) menentukan intensitas usaha (*level of effort*) yang dikeluarkan, serta tingkat kegigihan dalam menghadapi hambatan atau masalah (*level of persistence*).

#### A. Teori Motivasi

Teori motivasi Maslow, yang dikenal sebagai "*A Theory of Human Motivation*", menyatakan bahwa perilaku dan kerja seseorang dipengaruhi oleh dorongan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan ini memiliki hierarki. Ketika kebutuhan pada tingkat pertama telah terpenuhi, kebutuhan pada tingkat berikutnya menjadi fokus utama, dan proses ini berlanjut hingga mencapai tingkat kebutuhan kelima. Dalam setiap diri manusia terdiri dari lima tingkatan kebutuhan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Mencakup kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, perlindungan fisik, bernafas, aktivitas seksual, dan lain-lain. Ini merupakan kebutuhan paling fundamental atau tingkat paling rendah dalam hierarki kebutuhan.

2. Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)

Meliputi kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, konflik, serta lingkungan hidup. Ini mencakup perlindungan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga mental, psikologis, dan intelektual.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Mengacu pada kebutuhan untuk merasakan rasa memiliki, seperti

kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, menjalin afiliasi, berinteraksi, serta kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Mencakup kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Mencakup kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi seseorang. Ini termasuk kebutuhan untuk mengemukakan pendapat, mengutarakan ide-ide, serta memberikan kritik terhadap berbagai hal.



**Gambar 2.1** Teori Motivasi Maslow

Sumber : (Muslim Wijaya Ade, 2023)

Menurut pandangan Maslow, untuk memotivasi seseorang, kita harus memahami di mana posisi mereka dalam hierarki kebutuhan, dan kemudian fokus pada pemenuhan kebutuhan mereka saat ini atau kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. (Muslim Wijaya Ade, 2023). Dengan melihat pemaparan tersebut, adalah lebih tepat jika berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian daripada hierarki. Dalam konteks ini menjadi sangat penting bahwa:

- a. Kebutuhan yang telah terpenuhi pada suatu waktu kemungkinan besar akan muncul kembali di masa mendatang.
- b. Memenuhi berbagai kebutuhan, terutama yang bersifat fisik, bisa berubah dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif.
- c. Segala kebutuhan tersebut tidak akan mengalami "titik jenuh" di mana seseorang tidak lagi mampu memenuhinya.

Meskipun pemikiran Maslow mengenai teori kebutuhan cenderung bersifat teoritis, konsep ini telah memberikan dasar yang kuat dan menjadi inspirasi untuk pengembangan teori motivasi yang lebih aplikatif, termasuk dalam bidang manajemen.

## **B. Jenis - Jenis Motivasi**

Jenis – jenis motivasi menurut Hasibuan (2013) dalam (Muslim Wijaya Ade, 2023) terdapat dua jenis yaitu sebagai berikut :

### **1. Motivasi Positif**

Mengacu pada cara manajer *approach* bawahannya atau karyawannya

dengan memberikan *reward* kepada mereka yang mencapai atau melebihi standar prestasi. Dengan motivasi positif ini, semangat kerja bawahannya akan meningkat karena kebanyakan orang senang menerima penghargaan yang pantas.

## 2. Motivasi Negatif

Mengacu pada cara manajer *approach* bawahannya atau karyawannya dengan sanksi atau hukuman jika mereka tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Dalam hal motivasi negatif ini bisa saja meningkatkan semangat kerja bawahan dalam jangka pendek karena ketakutan akan hukuman, namun dalam jangka panjang dapat berdampak negatif.

Melihat pemaparan mengenai dua jenis motivasi tersebut diatas, maka pimpinan harus cermat dalam menerapkan strategi motivasi tersebut. Penerapan motivasi yang tidak tepat dapat berdampak negatif bagi perusahaan, dan memerlukan pengawasan dari pimpinan agar kinerja bawahan tetap terkendali dan tidak melampaui batas yang dapat membawa dampak buruk.

## C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2014) dalam (Rini Wulandari et al., 2023) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu faktor *intern* dan faktor *ekstern* :

- a. Faktor *Intern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk bertahan hidup. Keinginan untuk bertahan hidup adalah kebutuhan dasar setiap manusia di bumi ini. Untuk mempertahankan hidup, seseorang rela melakukan apa saja, seperti bekerja untuk memenuhi kebutuhan makanan.
- 2) Keinginan untuk memiliki. Keinginan untuk memiliki barang atau hal tertentu dapat mendorong seseorang untuk bekerja keras. Fenomena ini sering kita temui dalam kehidupan sehari-hari, di mana keinginan kuat untuk memperoleh sesuatu seperti sepeda motor dapat menjadi motivasi untuk bekerja.
- 3) Keinginan untuk menerima penghargaan. Seseorang dapat termotivasi oleh keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk mencapai status sosial yang lebih tinggi, seseorang siap mengorbankan waktu dan tenaga, bahkan melakukan pekerjaan keras. Oleh karena itu, harga diri, reputasi, dan kehormatan harus dibangun dengan usaha sendiri. Karena tidak mungkin seseorang dihargai dan diakui sebagai individu yang berharga jika ia malas dan tidak mau bekerja.
- 4) Keinginan untuk mendapatkan pengakuan. Keinginan untuk mendapat pengakuan dapat mencakup beberapa aspek, seperti penghargaan atas pencapaian, hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif, kepemimpinan yang adil dan bijaksana, serta citra baik perusahaan di mata masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk memiliki kekuasaan dapat mendorong seseorang untuk bekerja keras. Terkadang,

keinginan ini dapat memunculkan perilaku yang kurang terpuji, namun masih termasuk dalam kategori upaya kerja.

b. Faktor *Ekstern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Situasi lingkungan kerja

Lingkungan kerja mencakup semua fasilitas, sarana, dan prasarana yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan di sekitar pegawai. Ini termasuk tempat kerja, fasilitas dan peralatan kerja, kebersihan, pencahayaan, kebisingan, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik, bersih, terang, dan bebas dari gangguan akan meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menghambat kreativitas. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan yang kreatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawainya.

2) Kompensasi yang sesuai

Kompensasi merupakan sumber utama penghasilan bagi pegawai yang mendukung kehidupan mereka dan keluarganya. Kompensasi yang memadai sangat penting sebagai motivasi utama bagi pegawai untuk bekerja dengan baik. Kompensasi yang kurang memadai dapat mengurangi motivasi mereka dan menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Besarnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.



### 3) Supervisi yang efektif

Supervisi berperan dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai untuk bekerja secara efektif dan mengurangi kesalahan. Sebagai pengawas yang dekat dengan pegawai, supervisi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat dan antusiasme. Namun, supervisi yang otoriter dan tidak mendengarkan masukan pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman dan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, peran supervisor sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

### 4) Jaminan keamanan kerja

Setiap individu akan bekerja dengan penuh dedikasi jika mereka yakin akan memiliki jaminan karier yang jelas di perusahaan. Mereka tidak hanya bekerja untuk hari ini, tetapi juga untuk masa depan mereka. Jaminan karier dapat berupa promosi jabatan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Kehadiran jaminan karier yang jelas sangat penting karena orang cenderung meninggalkan perusahaan jika tidak ada jaminan ini.

### 5) Status dan tanggung jawab

Status atau posisi dalam sebuah jabatan merupakan harapan setiap pegawai. Mereka tidak hanya menginginkan kompensasi, tetapi juga kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu di perusahaan. Memegang jabatan tertentu memberi mereka rasa dipercaya, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih besar dalam melakukan tugas

mereka. Oleh karena itu, status dan posisi ini menjadi motivasi untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan sehari-hari.

6) Fleksibilitas dalam peraturan

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi adalah kebijakan organisasi terkait kualifikasi, keadilan tindakan disiplin, prosedur pemutusan hubungan kerja, dan peluang kerja. Konsistensi dalam menerapkan kebijakan ini sangat penting, karena pegawai akan cenderung kehilangan motivasi jika merasa kebijakan diterapkan secara tidak konsisten. Lingkungan kerja dalam organisasi, termasuk hubungan antara pimpinan dan bawahan, juga mempengaruhi motivasi secara signifikan.

#### **D. Dimensi dan Indikator Motivasi**

Menurut Hasibuan (2021) dalam (Shefani & Jaya, 2024) menjelaskan bahwa dimensi motivasi meliputi tiga hal, yaitu; kebutuhan akan apresiasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Kemudian dimensi didukung dengan adanya indikator-indikator menurut Maslow (2003) dalam (Rini Wulandari et al., 2023), motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Dari faktor kebutuhan-kebutuhan ini, diturunkan indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisik: Terwujud melalui pemberian kompensasi yang memadai kepada pegawai, termasuk gaji, bonus, uang makan, transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya.

2. Keamanan: Terpenuhi dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, seperti jaminan sosial, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan peralatan keselamatan kerja.
3. Kebutuhan Sosial: Diekspresikan melalui interaksi yang harmonis di tempat kerja, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, dan keinginan untuk mencintai serta dicintai.
4. Penghargaan: Terwujud dalam bentuk pengakuan dan apresiasi berdasarkan kemampuan, yang mencerminkan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan atas prestasi kerja.
5. Aktualisasi Diri: Ditunjukkan melalui pekerjaan yang menarik dan menantang, yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi mereka. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan.

#### **E. Hubungan Motivasi dan Kinerja**

Banyak penelitian telah mengungkapkan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja dalam berbagai konteks organisasi dan bidang pekerjaan. Motivasi, sebagai dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu, dikenal memiliki pengaruh yang kuat terhadap seberapa efektif individu dalam melaksanakan tugas mereka. Ketika individu merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih

tinggi karena mereka merasa terdorong untuk menghasilkan hasil yang memuaskan.

Penelitian-penelitian ini sering kali menggunakan berbagai metode untuk mengukur motivasi, mulai dari analisis psikologis hingga survei perilaku kerja. Temuan-temuan ini tidak hanya memperkuat teori-teori motivasi yang ada, seperti teori dari Maslow, tetapi juga memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen sumber daya manusia dan praktisi dalam mengembangkan strategi motivasi yang efektif di tempat kerja.

Dengan memahami hubungan yang kompleks antara motivasi dan kinerja, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan mendukung pertumbuhan serta produktivitas individu-individu di dalamnya. Studi yang dilakukan oleh Permatasari, (2018), dan Guruh, (2019) dalam (Marlius & Pebrina, 2022) menunjukkan tentang hubungan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tinggi tingkat motivasi karyawan maka kinerja mereka juga akan meningkat secara signifikan.

Kemudian penelitian lain dilakukan oleh Sujiati, *et al.*, pada tahun 2017 menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan pula dengan penelitian Suyanto, (2018), yang menegaskan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Selviasari, 2019).  
(Surajiyo et al., 2021).

Bahkan penelitian Surajiyo (2021), juga turut membuktikan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai. (Seran et al., 2023) mengemukakan hasil analisis dari penelitian yang dilakukan di Provinsi Nusa Tenggara menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja. Dengan kata lain, peningkatan motivasi dapat meningkatkan kinerja. Sehingga dari hasil penelitian diatas tersebut dapat diinterpretasikan bahwa motivasi sangat berkaitan atau memiliki hubungan yang cukup signifikan terhadap pengaruhnya dalam kinerja seorang karyawan.

#### **2.1.6 Kinerja**

##### **A. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara, (2000) dalam (Yusril Basso, 2020) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai pencapaian pekerjaan, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diamanatkan kepadanya. Daspar, (2020) dalam (Kanda Saepudin & Rahmat Arifin, 2024) kinerja karyawan pada intinya mencerminkan seberapa besar

kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, baik dalam bentuk output produksi maupun layanan yang mereka berikan.

Kemudian menurut Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka, yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara sah, serta mematuhi hukum, moral, dan etika. (Yusril Basso, 2020). Berdasarkan definisi tersebut diatas, mencerminkan bahwa penilaian kinerja bukan hanya terbatas pada hasil yang terlihat, tetapi juga pada bagaimana hasil tersebut dicapai dalam konteks tanggung jawab individu.

Bahkan adanya penambahan dimensi etis dan hukum dalam definisi kinerja, dengan menekankan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka, yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara sah, serta mematuhi hukum, moral, dan etika. Jadi kinerja karyawan adalah suatu ukuran penting dari kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi, yang dinilai berdasarkan hasil yang dicapai serta proses pencapaiannya yang harus mematuhi standar hukum dan etika. Aspek tanggung jawab, wewenang, dan tujuan perusahaan menjadi parameter kunci dalam menilai kinerja ini.

## **B. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Wirawan (2009:7) dalam (Yusril Basso, 2020) menjelaskan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu:

1. Faktor-faktor dari Dalam Diri Karyawan: Ini mencakup elemen-elemen yang berasal dari karyawan itu sendiri, baik yang bersifat bawaan maupun yang diperoleh sepanjang hidup. Faktor bawaan meliputi bakat alami, kepribadian, dan kondisi fisik serta mental. Sedangkan faktor-faktor yang diperoleh mencakup pendidikan, keterampilan, motivasi, etos kerja, dan pengalaman kerja.
2. Faktor Lingkungan Internal Perusahaan: Faktor ini melibatkan aspek-aspek dari organisasi tempat karyawan bekerja, yang memberikan dukungan dan memengaruhi kinerja mereka. Ini mencakup visi, misi, dan tujuan perusahaan, kebijakan yang diterapkan, teknologi yang digunakan, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan relasi dengan rekan kerja.
3. Faktor Lingkungan Eksternal Perusahaan: Faktor ini melibatkan kondisi atau kejadian di luar perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan. Faktor eksternal ini termasuk situasi ekonomi, dinamika politik, kondisi sosial dan budaya, keyakinan agama di masyarakat, serta tekanan dari pesaing di pasar.

### **C. Pengukuran Kinerja**

Dalam memastikan sumber daya (input) digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan, diperlukan evaluasi terhadap kinerja manajemen. Evaluasi kinerja ini melibatkan pengukuran terhadap aktivitas dalam berbagai rantai nilai di perusahaan. Pengukuran ini bertujuan untuk

menilai seberapa baik tujuan perusahaan tercapai melalui hasil yang diraih oleh unit bisnis, dengan mengevaluasi pencapaian yang diperoleh melalui strategi yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja juga berfungsi untuk memotivasi karyawan agar berkontribusi pada tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang ditentukan, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diharapkan.(Pandaleke Brigita Reska et al., 2021). Menurut Gita (2010:15) dalam (Pandaleke Brigita Reska et al., 2021), penilaian kinerja adalah sistem evaluasi yang dilakukan secara periodik untuk menilai kinerja pegawai yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi atau terkait dengan tugas yang mereka laksanakan.

Pengukuran dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau dengan membandingkan kinerja antara pegawai yang menjalankan tugas serupa. Proses penilaian kinerja meliputi beberapa tahap berikut:

1. Identifikasi: Tahap ini melibatkan penentuan faktor-faktor kinerja yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Penentuan ini dilakukan berdasarkan hasil analisis jabatan.
2. Pengukuran: Merupakan bagian inti dari sistem penilaian kinerja. Pada tahap ini, manajemen menilai kinerja pegawai dengan membandingkannya dengan standar yang ditetapkan atau dengan kinerja pegawai lain yang



memiliki tugas serupa. Manajemen harus menentukan kinerja yang dianggap baik dan yang dianggap kurang baik.

3. Manajemen: Tahap ini adalah tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Manajemen harus berfokus pada pengembangan masa depan dengan meningkatkan potensi pegawai melalui umpan balik dan pembinaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di organisasi.

#### **D. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Bangun (2012) dalam (Butarbutar et al., 2021) menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi dalam kinerja, diantaranya;

1. Jumlah pekerjaan, yang menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sesuai standar pekerjaan yang ditetapkan;
2. Kualitas pekerjaan, yang mencakup pemenuhan persyaratan pekerjaan untuk mencapai kualitas yang diharapkan dari suatu tugas tertentu;
3. Ketepatan waktu, yang mengukur lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu tertentu, mengingat setiap pekerjaan sering kali bergantung pada pekerjaan lainnya;
4. Kehadiran, yang mengacu pada tuntutan agar karyawan hadir untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan;
5. Kemampuan bekerja sama, yang mengukur kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas melalui kolaborasi dengan rekan kerja lainnya.

Menurut Wirawan (2009) dalam (Yusril Basso, 2020), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas Hasil Kerja: Mengukur sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan jumlah tugas yang diberikan setiap harinya.
2. Kualitas Hasil Kerja: Mengevaluasi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dari aspek kerapian dan ketepatan.
3. Efisiensi: Mengacu pada kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Disiplin Kerja: Mencakup ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan, terutama dalam hal ketepatan waktu kedatangan dan kehadiran.
5. Ketelitian: Mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh atasan.
6. Kepemimpinan: Kemampuan karyawan untuk memotivasi dan mengarahkan orang lain agar dapat bekerja dengan maksimal dalam melaksanakan tugas.
7. Kejujuran: Menggambarkan ketulusan dan integritas karyawan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang dimiliki.
8. Kreativitas: Menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengemukakan ide-ide atau usulan baru yang bermanfaat untuk memperlancar pekerjaan, mengurangi biaya, meningkatkan hasil kerja, dan meningkatkan produktivitas.'

## 2.1.7 Kepuasan Kerja

### A. Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2012) dalam (Surya Fit Inul, 2022) mendefinisikan bahwasanya kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif dan senang terhadap pekerjaannya, yang terlihat melalui moral kerja, disiplin, dan prestasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, seperti keseriusan dalam bekerja, perhatian penuh terhadap tugas, dan semangat dalam bekerja. Kehadiran dan absensi pegawai juga mencerminkan kepuasan kerja, misalnya ketepatan waktu datang dan pulang kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, serta kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan.

Selain itu, kreativitas dan inisiatif pegawai juga berperan penting; jika kepuasan kerja tidak tercapai, maka disiplin pegawai akan rendah. Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang merupakan hasil dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Robbins dan Judge (2013) dalam (Herdiyanti et al., 2022). Sementara itu, Colquitt, Lepine, dan Wesson (2013) juga menambahkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan senang atau emosi yang timbul dari pekerjaan yang dimiliki. (Herdiyanti et al., 2022).

Persamaan dari pemaparan para ahli diatas adalah bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional positif terhadap pekerjaan yang tercermin dalam

moral kerja, disiplin, dan prestasi kerja. kepuasan kerja dapat dilihat dari tanggung jawab, keseriusan, perhatian penuh terhadap tugas, semangat, kehadiran, absensi, efisiensi, serta kepatuhan terhadap aturan. Kreativitas dan inisiatif juga berperan penting dalam menentukan tingkat disiplin karyawan. Dari penjelasan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap hasil pekerjaannya, yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Kepuasan kerja tercermin dalam moral kerja, disiplin, prestasi, tanggung jawab, keseriusan, perhatian terhadap tugas, semangat, kehadiran, efisiensi, dan kepatuhan terhadap aturan. Kreativitas dan inisiatif juga mempengaruhi tingkat disiplin pegawai. Secara keseluruhan, kepuasan kerja mencakup aspek emosional dan evaluatif yang berkontribusi pada kinerja dan disiplin karyawan.

## **B. Teori Kepuasan Kerja**

Dalam teori kepuasan kerja menurut Wibowo (2014) dalam (Andhika Putra, 2021) berusaha menjelaskan mengapa sebagian orang merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan yang lain. Oleh karena itu teori kepuasan kerja terbagi menjadi dua:

### **1. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)**

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) adalah hasil dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan faktor higiene.

## 2. Teori Faktor Nilai (*Value Factor*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja muncul ketika hasil yang diterima individu sesuai dengan harapan mereka. Semakin besar hasil yang diterima, semakin puas seseorang. Sebaliknya, semakin sedikit hasil yang diterima, semakin kurang puas. Teori nilai ini dipusatkan pada hasil yang diperoleh individu tanpa memperhatikan latar belakang mereka.

Dalam pekerjaan, karyawan umumnya lebih menyukai tugas-tugas yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, menawarkan variasi tugas, kebebasan, serta umpan balik mengenai kinerja mereka. (Surya Fit Inul, 2022)

### C. Dimensi Dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya pada saat bekerja. Hal ini bisa dirasakan puas atau tidak puasnya karyawan pada pekerjaannya, sehingga dapat dilakukan pengukuran dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, Dimensi kepuasan kerja meliputi: tanggapan emosional terhadap lingkungan kerja, tingkat pencapaian hasil yang diharapkan, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Dan kemudian didukung beberapa indikator berikut ini yang di jelaskan oleh Robbins (2007) dan Puput (2015) dalam (Surya Fit Inul, 2022) :

#### 1. Kepuasan terhadap Gaji

Tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap gaji yang diterimanya, sebanding dengan usaha yang dilakukan dan setara dengan gaji yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

#### 2. Kepuasan pada Pekerjaan itu Sendiri

Seberapa jauh pekerjaan memberikan kesempatan untuk belajar, memperoleh tanggung jawab dalam tugas tertentu, serta tantangan yang membuat pekerjaan menarik.

#### 3. Kepuasan terhadap Atasan

Tingkat kepuasan yang dirasakan dari perhatian, bantuan teknis, dan dorongan yang diberikan oleh atasan langsung. Atasan yang memiliki hubungan personal baik dengan bawahan dan memahami kepentingan mereka memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan karyawan. Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan juga berdampak positif terhadap kepuasan mereka.

#### 4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Tingkat dukungan teknis dan sosial yang diberikan oleh rekan kerja. Bagi banyak karyawan, bekerja merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial, sehingga memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### 5. Kepuasan pada Promosi

Seberapa besar kepuasan yang dirasakan terkait dengan kesempatan untuk

maju atau naik jabatan dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup harapan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan psikologis, dan perasaan keadilan.

Umumnya, kepuasan kerja bersifat individual dan kemudian hal ini disebabkan oleh perbedaan dan keberagaman indikator kepuasan pada setiap individu. Semakin tinggi tingkat kepuasan individu, semakin baik pula efektivitas dalam seluruh organisasi. Selain itu, semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

#### **D. Hubungan Kinerja dan Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja sangat erat. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan lebih dari pada ekspektasi perusahaan yang artinya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian (Andhika Putra, 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disisi lain kepuasan kerja juga hadir karena adanya kinerja yang baik sehingga menghasilkan prestasi yang dapat memberikan perasaan puas pada karyawan, dan hal ini sesuai dengan yang diungkapkan

oleh Barling, Iverson dan Kelloway (2003) dalam (Surya Fit Inul, 2022) yang menyatakan kinerja yang tinggi secara tidak langsung akan dipengaruhi kepuasan kerja. Hasil evaluasi tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yadidramawati, Susilanningsih, dan Somantri (2011), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dengan hasil uji signifikan koefisien sebesar 0,409. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, semakin tinggi pula kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, semakin rendah pula kinerja karyawan. (Surya Fit Inul, 2022). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas dapat simpulan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, melebihi ekspektasi perusahaan. Kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga muncul sebagai hasil dari kinerja yang baik.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang relevan untuk memahami temuan terkait variabel dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian yang dijelaskan secara rinci di bawah ini dapat memberikan gambaran tentang



analisis masing-masing variabel pada penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

NO	JUDUL	PENGARANG (Jurnal)	VARIABEL TERKAIT	HASIL PENELITIAN
1	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan	Mury Ardhianto , Octavia Ferda Kusuma , Burhanudin Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan Vol. 13, No. 1, Januari 2024	Kompensasi, Kinerja kerja, dan Motivasi	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kompensasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan; (2) motivasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan; dan (3) disiplin kerja memiliki pengaruh tidak signifikan pada kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini terbatas, untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan populasi yang berbeda pada area yang berbeda pula. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya juga menginvestigasi variabel prediktor lain secara teoritis diduga mempengaruhi kinerja seperti beban kerja, lingkungan kerja, masa kerja, kreativitas dan sebagainya.

2	Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Kerja Terhadap Partisipasi Kerja Wanita di Kota Tasikmalaya	Titin Patimah, dan Ai Kusmiati Asyiah Universitas Perjuangan Tasikmalaya PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 11 Nomor 1 2024	Motivasi	Penelitian ini mengungkap bahwa tingkat pendidikan dan motivasi kerja secara simultan serta parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap partisipasi kerja wanita di Kota Tasikmalaya, dengan tingkat pendidikan memberikan dampak paling besar. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan sektor formal akan pendidikan yang tinggi. Oleh karena itu, pemerintah perlu meningkatkan kualitas SDM wanita melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, dan program pengembangan keterampilan untuk memudahkan partisipasi kerja wanita di sektor formal.
3	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia	Trifena Setiawaty Sinaga, Rahmat Hidayat. Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8, Issue 1, Maret 2020, pages 15-22 p-ISSN 2355-1488, e-ISSN 2615-2932	Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia cabang Rantau Prapat.

4	Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Yuliana Fransiska, Zulaspan Tupti. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Indonesia Volume 3, Nomor 2 , September 2020	Komuanikasi, Motivasi, dan Kinerja	<p>Berdasarkan penelitian di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara, komunikasi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Rekomendasi yang dapat disarankan adalah meningkatkan komunikasi antar pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja kompetitif, mengatur pembebanan kerja secara optimal untuk menghindari overstress atau understress, dan meningkatkan motivasi secara berkelanjutan. Manajemen harus memperhatikan ketiga faktor ini dengan serius untuk mencapai kinerja dan hasil kerja yang optimal.</p>
---	--	---	------------------------------------	---

5	<p>Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu</p>	<p>Hakim Fachrezi, dan Hazmanan Khair. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 3, No. 1, Maret 2020, 107-119</p>	<p>Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis, disimpulkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, namun hanya lingkungan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi tidak berperan sebagai mediator antara komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, disarankan agar PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, khususnya unit safety, risk, and quality control, meningkatkan komunikasi internal, memberikan motivasi yang memadai kepada karyawan, dan memperhatikan penataan lingkungan kerja yang baik. Pimpinan unit juga perlu lebih memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan untuk mendukung kinerja optimal.</p>
6	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan</p>	<p>Emi Poerwanti, Sandra Oktaviana Pinaraswati.</p>	<p>Kepuasan Kerja, Kompensasi,</p>	<p>Penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan</p>

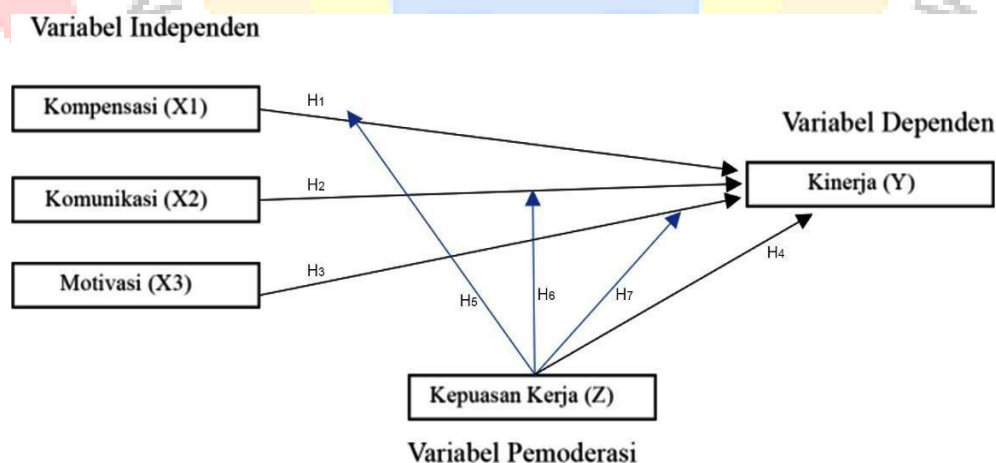
	Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Pengadaan Barang/Jasadan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Surabaya	ejournal.unitomo Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo. Vol.5 Edisi 2	Motivasi, dan Kinerja	terhadap loyalitas dan kinerja pegawai, sementara motivasi hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Rekomendasi termasuk perbaikan komunikasi, peningkatan kompensasi, dan fasilitas kerja untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Pemerintah Kota Surabaya.
7	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Cv Batik Wahyu Kencana Pekalongan)	Mahaputra Adipradana, Andriyani. Diponegoro Journal Of Management Volume 10, Nomor 1, Tahun 2021, Halaman 1 - 13.	Motivasi, Kinerja, dan Kepuasan Kerja	Penelitian di CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memperkuat pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja, menunjukkan pentingnya manajemen kepuasan kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.
8	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Edi Sugiono, Gloria Ida Lumban Tobing. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Vol 4, No. 2, 2021, pp. 389 - 400	Komunikasi, Kepuasan kerja, dan Kinerja	Pengaruh kepemimpinan langsung berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. UMM, meskipun dampak langsung lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung

				melalui kepuasan kerja. Implementasi budaya organisasi dan komunikasi yang lebih baik juga penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara efektif di perusahaan.
9	Pengaruh Pelatihan, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja)	Dyah Pratiwi, Achmad Fauzi, Berliana Febrianti, Diana Noviyanti, Evi Permatasari, Nurul Rahmah. Vol. 4 No. 3 (2023): Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Januari - Februari 2023)	Komunikasi, kinerja	Pelatihan, komunikasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Kurangnya pelatihan, komunikasi yang tidak efektif, dan rendahnya disiplin kerja dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan serta menurunkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

10	Determinasi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja(Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	Rio Andhika Putra. Vol. 2 No. 4 (2021): Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (Maret 2021)	Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja	Berdasarkan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk membangun suatu hipotesis guna untuk riset selanjutnya seperti di bawah ini: 1. Kompensasi (X1) mengalami peningkatan maka kinerja karyawan (Y) juga meningkat. 2. Motivasi (X2) Berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) 3. Kepuasan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y)
----	---	--	--	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan perumusan masalah terkait pengaruh variabel Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi. Pada kerangka pemikiran teoritis yang disajikan bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengembangan hipotesis adalah suatu kesimpulan atau pendapat sementara yang dibuat sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan harus sesuai dengan teori yang relevan dan belum didukung oleh data yang dikumpulkan. Tujuan dari pengembangan hipotesis adalah untuk menjelaskan dan mengembangkan hipotesis berdasarkan teori yang memiliki dasar konseptual yang kuat. (Wahyudi & Mahargiono, 2022).

Hipotesis dapat diartikan sebuah dugaan sementara yang membutuhkan verifikasi lebih lanjut. Inti dari kegiatan penelitian adalah menguji dan membuktikan hipotesis ini menggunakan metode ilmiah, dengan tujuan untuk mengonfirmasi atau menolak hipotesis yang telah diajukan.

1. H1 : Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang.
2. H2 : Terdapat pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang.
3. H3 : Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang.
4. H4 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang.
5. H5 : Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai pemoderasi.



6. H6 : Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang dengan Kepuasan Kerja sebagai pemoderasi.
7. H7 : Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Kota Tangerang Kepuasan Kerja sebagai pemoderasi.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) dalam (Seran et al., 2023) Penelitian kuantitatif mengolah data dalam bentuk angka statistik. Metode penelitian kuantitatif dijelaskan sebagai teknik penelitian yang berlandaskan *positivisme*, digunakan untuk mengeksplorasi populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, dan kemudian menganalisis data tersebut secara kuantitatif dan statistik guna mengevaluasi hipotesis yang telah ada.

Penelitian ini bersifat kausal menggunakan pendekatan deduktif-induktif yaitu pendekatan fenomena masalah yang diikuti dengan pengujian hipotesis dari sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji hipotesis dan hasilnya di generalisasi menjadi kebenaran umum. Kebenaran yang diterima dari hasil pembuktian hipotesis diharapkan dapat menjawab fenomena permasalahan penelitian.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang terdapat pada penelitian ini terdapat 5 variabel, yaitu Kompensasi (X1), Komunikasi (X2), dan Motivasi (X3) yang adalah variabel independen, kemudian Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel moderator, dan Kinerja (Y) sebagai variabel dependen. Dengan merumuskan variabel-variabel ini, peneliti dapat mengidentifikasi dan melakukan analisis seperti apa variabel-variabel independen seperti Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi dapat memberikan dampak atau pengaruh terhadap Kinerja, serta apakah Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel pemoderasi yang menjadi moderator dalam hubungan tersebut. Pada penelitian ini terdapat jenis - jenis variabel yang diidentifikasi, yaitu:

- a. Variabel independen, juga dikenal sebagai variabel bebas, adalah faktor yang dimodifikasi atau diubah oleh peneliti untuk melihat dampaknya terhadap variabel lain. Terdapat tiga variabel independen yang ingin ditelaah dampaknya terhadap Kinerja, yaitu: Kompensasi (X1), Komunikasi (X2), dan Motivasi (X3).
- b. Variabel dependen, dikenal juga sebagai variabel terikat, adalah hasil didapat dari melakukan pengukuran oleh peneliti untuk melihat pengaruh dari variabel independen. pada penelitian ini, variabel dependennya adalah Kinerja (Y).
- c. Variabel pemoderasi, berbeda dari variabel independen dan dependen, variabel ini yang mendorong pengaruhnya intensitas atau arah hubungan

antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, Kepuasan Kerja (Z) berperan sebagai variabel pemoderasi.

Riduwan (2010) dalam (Disastra et al., 2022) menyatakan bahwa seluruh variabel disusun dalam bentuk kuesioner, yang kemudian dipecah menjadi indikator-indikator. Pengisian kuesioner dilakukan secara mandiri yang artinya setiap responden mengisi kuesioner berdasarkan persepsi mereka secara pribadi. Skala pengukuran menggunakan skala *Likert*. Pada penelitian ini, instrumen diukur melalui skala *Likert* dengan interval dari 1 hingga 5. Skala ini guna mengukur *feed back* atau respon dari responden terhadap pernyataan-pernyataan yang dituangkan dalam dalam kuesioner.

Skala ini, memiliki skor 1 dan 2 menunjukkan bahwa responden tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan, dimana angka 1 berarti sangat tidak setuju, dan 2 berarti tidak setuju. Selanjutnya, skor 3 ini menunjukkan responden merespon dengan ragu-ragu/netral pada pernyataan yang di berikan dalam kuesioner. Kemudian, skor 4 dan 5 mengindikasikan responden setuju dengan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner, yaitu 4 artinya setuju dan 5 artinya sangat setuju.

**Tabel 3.2 Skala *Likert***

JAWABAN	SKALA
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2

Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber : Riduwan (2010) dalam (Disastra et al., 2022)

Berikut ini adalah tabel instrumen variabel pada penelitian yang memperlihatkan variabel serta indikator dari Kompensasi (X1), Komunikasi (X2), Motivasi (X3), Kinerja (Y), dan Kepuasan Kerja (Z). Setiap variabel, terdapat indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur dan mendefinisikan setiap variabel secara operasional, sebagai berikut :

**Tabel 3.2.1 Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	No Pernyataan	Skala	Sumber
<b>Kompensasi (X1)</b>  Widodo Setyo Djoko & Yandi Andri, (2022)	1. Kompensasi langsung	1. Gaji	1-3	Likert	Kuesioner
	2. Kompensasi tidak langsung	2. Bonus	4-6		
		3. Insentif	7-9		
		4. Asuransi kesehatan	10-12		
		5. Jaminan hari tua	13-15		
		6. Cuti	16-18		
		7. Pendidikan	19-21		
<b>Komunikasi (X2)</b>  Hovland yang dikutip Rahim SM & Chandra (2020) dalam Miza et al., (2023)	1. Komunikasi Efektif	1. Pemahaman	22-24	Likert	Kuesioner
	2. Komunikasi Interpersonal	2. Kesenangan	26-27		
	3. Komunikasi Organisasional	3. Pengaruh pada sikap	28-30		
		4. Hubungan yang baik	31-33		
		5. Tindakan	34-36		

<b>Motivasi (X3)</b>  Rini Wulandari et al., (2023)	1. Kebutuhan akan Apresiasi	1. Kebutuhan fisik	37-39	Likert	Kuesioner
	2. Kebutuhan akan Afiliasi	2. Keamanan	40-42		
	3. Kebutuhan akan kekuasaan	3. Kebutuhan sosial	43-45		
		4. Penghargaan	46-48		
		5. Aktualisasi diri	49-51		
<b>Kinerja (Y)</b>  Yusril Basso, (2020)	1. Jumlah pekerjaan	1. Kuantitas hasil kerja.	52-54	Likert	Kuesioner
	2. Kualitas pekerjaan	2. Kualitas hasil kerja	55-57		
	3. Ketepatan waktu	3. Efisiensi	58-60		
	4. Kehadiran	4. Disiplin kerja	61-63		
	5. Kemampuan bekerja sama	5. Ketelitian	64-66		
		6. Kepemimpinan	67-69		
		7. Kejujuran	70-72		
		8. Kreativitas	73-75		
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>  Robbins (2007) dan Puput (2015) dalam (Surya Fit Inul, 2022)	1. Tanggapan emosional terhadap lingkungan kerja	1. Pekerjaan itu sendiri	76-78	Likert	Kuesioner
	2. Tingkat pencapaian hasil yang diharapkan	2. Gaji	79-81		
	3. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan	3. Promosi	82-84		
		4. Atasan	85-87		
		5. Rekan kerja	88-90		

### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merujuk pada seluruh elemen yang ada dalam sebuah objek yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2015), populasi adalah sasaran ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan manfaat tertentu mengenai sesuatu hal tertentu (Issaniyah Yoga Achmad, 2023). Kemudian Sugiyono (2014:117) dalam (Mu'afiah, 2020) juga menyatakan bahwa populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti. Populasi ini menjadi fokus kajian untuk dipelajari lebih lanjut, sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh. Dengan demikian, populasi mencakup keseluruhan elemen yang relevan dengan tujuan penelitian.

Oleh karena itu, penelitian ini akan difokuskan pada seluruh karyawan wanita yang bekerja di Kota Tangerang, Adapun pertimbangan dipilihnya hanya karyawan wanita, sebagaimana telah diuraikan pada bagian latar belakang penelitian ini.

#### **3.3.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2013:215) dalam (Mu'afiah, 2020), sampel penelitian didefinisikan sebagai "sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi." Oleh karena itu, sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif atau mampu mewakili. Kesimpulannya,

sampel merupakan bagian yang mencerminkan jumlah dan karakteristik suatu populasi. Dalam kondisi di mana populasi berukuran besar, seringkali tidak memungkinkan bagi peneliti untuk mempelajari seluruh elemen populasi secara menyeluruh, misalnya karena keterbatasan waktu. Dengan demikian, penggunaan sampel membantu mempermudah proses penelitian, karena sampel yang representatif sudah dapat menggambarkan data keseluruhan dari populasi tersebut. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 150 responden pekerja wanita di Kota Tangerang. Pada penelitian ini menggunakan metode *Probability Sampling (Random Sampling)*, yang mengacu pada prinsip yang dinyatakan oleh Sugiyono (2019:116) dalam (Purwanti & Yuliati, 2022) yang menyatakan bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang setara untuk dipilih sebagai sampel. Selanjutnya, sampel yang digunakan dalam penelitian ini akan ditentukan dengan menggunakan rumus Hair (1995) dalam (Amelfdi & Ardyan, 2021), yang menyatakan sampel dapat dihitung berdasarkan jumlah Indikator/item pernyataan.

$$N = \text{Jumlah Variabel} \times \text{Jumlah Indikator}$$

$$N = 5 \times 30$$

$$N = 150$$

Dari perhitungan diatas, maka diperoleh jumlah sampel yang akan diteliti yakni sebanyak 150 responden.



### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Cooper dan Schindler, (2017) dalam (Sarie Eka Ruth Afra, 2020).

Peneliti menggunakan kuesioner atau angket, dengan cara data dikumpulkan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mereka jawab. Pertanyaan yang diajukan bersifat tertutup atau terstruktur, dan secara logis terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian.

Pengembangan alat pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Merujuk pada variabel yang diteliti dan teori yang menjadi landasannya,
2. Menyusun indikator untuk setiap variabel penelitian,
3. Membuat kisi-kisi instrumen dalam bentuk item pertanyaan atau pernyataan, dan
4. Melaksanakan uji coba instrumen guna menguji validitas serta reliabilitas alat yang akan digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Riduwan, (2010)

Data yang diharapkan dapat terkumpul dari instrumen ini adalah semua data primer yang relevan dengan variabel penelitian. (Sari et al., 2022)

### 3.5 Teknik Analisis Data

#### 3.5.1 *Smart PLS*

Pada penelitian ini, untuk analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) atau *SmartPLS* versi 4. Yaitu suatu pendekatan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan teknik-teknik SEM yang lain. Metode ini dianggap lebih fleksibel dalam menghubungkan teori dengan data. Metode tersebut dapat melakukan analisis jalur (*path*) menggunakan variabel laten, yang tidak bisa dilakukan oleh teknik-teknik SEM konvensional.

Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat diukur langsung, namun direpresentasikan oleh indikator-indikator yang diamati. Dengan *SmartPLS*, peneliti dapat mengeksplorasi hubungan yang kompleks antara variabel-variabel dalam model penelitian, termasuk efek mediasi dan moderasi. Pendekatan ini juga dinilai lebih cocok untuk penelitian yang bersifat eksploratif atau memiliki dasar teori yang masih terbatas.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan software *Smart PLS*. Berikut ini tahapan analisis data :

##### a. Analisis Statistik Demografi Responden

Memberikan identifikasi karakteristik responden, terkait jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan lain-lain. untuk mendapatkan gambaran umum mengenai responden yang terlibat dalam penelitian.

b. Analisis Statistik Deskriptif

Melakukan penghitungan nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari setiap variabel yang diteliti. Dengan analisis ini maka memberikan deskripsi atau gambaran secara umum mengenai karakteristik dari masing-masing variabel.

c. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dilakukan uji validitas untuk menentukan sejauh mana alat ukur (kuesioner) dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi atau keandalan alat ukur dalam mengukur konsep yang dimaksud. Tujuan dari kedua uji ini adalah memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki kualitas yang baik.

d. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dilakukan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Selain itu, peneliti juga menguji pengaruh moderasi dari variabel pemoderasi dalam model penelitian.

e. Uji Hipotesis

Dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara setiap variabel dalam model penelitian. Dapat dikatakan hipotesis penelitian diterima berdasarkan kriteria nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05.

f. Persamaan Regresi

Peneliti menganalisis besaran koefisien pengaruh dari masing-masing variabel independen dan dampak mediasi pada variabel dependen.

Selanjutnya, dampak moderasi dari variabel pemoderasi dalam model penelitian juga dianalisis.

### 3.5.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* adalah hubungan antara setiap blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari model konstruk, pada *outer model* akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menilai kualitas model. (Ghozali, 2021).

#### a. Uji Validitas

##### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dalam model pengukuran reflektif diukur berdasarkan hubungan antara skor indikator dan skor konstruk. Penilaian validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* atau *outer loading*. Indikator reflektif dianggap memenuhi validitas konvergen jika nilai loading faktornya lebih dari 0,70 terhadap konstruk yang diukur.

Namun, pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* antara 0,5 hingga 0,6 juga dianggap memadai. (Ghozali, 2021).

##### 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan untuk model pengukuran reflektif dievaluasi berdasarkan nilai *cross loading* antar konstruk. Validitas diskriminan dapat dikatakan baik jika korelasi antara indikator dan konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain.

Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten lebih efektif dalam memprediksi indikator di bloknya sendiri daripada indikator di blok lain. Oleh karena itu, dalam uji validitas diskriminan, nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus melebihi 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut secara khusus mewakili satu konstruk dan tidak terkait dengan konstruk lain dalam model. (Ghozali, 2021). Metode alternatif untuk menilai validitas diskriminan, yaitu dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 agar konstruk dianggap valid secara diskriminan. AVE yang lebih dari 0,50 menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat menjelaskan lebih dari 50% variansi indikator yang terkait. (Ghozali, 2021).

### 3. Uji Reabilitas

Ghozali (2021) menyebutkan uji reliabilitas untuk konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan melalui dua metrik, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

*Composite Reliability* digunakan untuk menilai sejauh mana reliabilitas konstruk tersebut dan dapat dievaluasi melalui internal *consistency* serta *Cronbach's Alpha*. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas tinggi jika nilai *Composite Reliability*-nya lebih dari 0,60. Sementara itu, *Cronbach's Alpha* berfungsi untuk memperkuat hasil evaluasi dari *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha* dianggap reliabel apabila nilainya lebih dari 0,60.

### 3.5.3 Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model*, yang juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, atau *substantive theory*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif yang ada. Ghazali (2021:26).

#### A. *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai R-Square digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Nilai R-Square diperoleh dari model struktural (*Inner Model*) dalam analisis PLS-SEM. (Ghozali, 2021) menjelaskan interpretasi nilai R-Square sebagai berikut:

1. Jika nilai R-Square mencapai 0,67, maka model dapat dianggap "baik" atau kuat.
2. Jika nilai R-Square mencapai 0,33, maka model dikategorikan sebagai "moderat" atau sedang.
3. Jika nilai R-Square hanya mencapai 0,19, maka model dianggap "lemah".

#### B. *Effect Size* ( $F^2$ )

Menjelaskan bahwa nilai F-Square ( $F^2$ ) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen pada level struktural. Interpretasi nilai F-Square ( $F^2$ ) menurut Ghazali adalah sebagai berikut:

1. Nilai  $F^2$  sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dianggap "lemah".
2. Nilai  $F^2$  sebesar 0,15 menunjukkan pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dianggap "sedang" atau "medium".

3. Nilai  $F^2$  sebesar 0,35 menunjukkan pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dianggap "besar". (Ghozali, 2021:30)

#### 3.5.4 Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Ghozali (2021:92) menjelaskan bahwa pengujian hipotesis dalam analisis PLS-SEM dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik yang diperoleh dari proses *bootstrapping* dengan nilai t-tabel. Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai path coefficient yang dihitung pada saat melakukan pengujian inner model. Nilai t-statistik diperoleh dari hasil prosedur *bootstrapping* menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi (*P-value*) yang diperoleh adalah 0,05 atau 5%, maka nilai t-statistik harus lebih besar dari nilai t-tabel, yaitu 1,96.
- b. Apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang diuji.
- c. Sebaliknya, jika nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang diuji.

#### 3.5.5 Model Persamaan Dasar

*Basic equation model* atau model persamaan dasar dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dalam *inner model* (model struktural) terhadap variabel dependen. (Ghozali, 2021:27)

$$Y = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 X_3 + \zeta$$

Keterangan :

$Y$  = variabel endogen

$\gamma_1 \gamma_2 \gamma_3$  = gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen dan variabel endogen

$X_1 X_2 X_3$  = variabel eksogen

$\zeta$  = Zeta, galat model

Model ini berfungsi untuk menjelaskan hubungan struktural antara variabel laten dalam model PLS-SEM. Parameter yang dihasilkan dari model ini, yaitu *path coefficient*, digunakan untuk menguji hipotesis penelitian serta mengevaluasi seberapa kuat pengaruh antar konstruk dalam model struktural.