



PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MODERASI KOMPENSASI

Subhan Djaya

Article history:

Submitted:

31 Januari 2021

Revised:

1 Maret 2021

Accepted:

4 Maret 2021

Keywords:

Motivation;

Competence;

Compensation;

Performance.

Kata Kunci:

Motivasi;

Kompetensi;

Kompensasi;

Kinerja.

Koresponding:

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Universitas Islam Makasar,

Sulawesi Selatan, Indonesia

Email: subhan.djaya@gmail.com

Abstract

Compensation is used as a moderating variable in explaining motivation and competence towards employee performance. This research is meant in an explanatory research study which is used to prove the response of 97 employees to the variables studied. SEM analysis of WarpPLS 7.0 is used to answer the hypothesis in this study, the results show that low motivation is not able to improve employee performance and high competence has not been able to improve employee performance, on the other hand it explains that with good compensation support, it will be able to contribute which is real in increasing the influence of motivation and competence on performance to be significant, this is because the existence of a fair compensation system and in accordance with the workload of employees, will motivate them to work and maximize the competence of employees in completing their duties

Abstrak

Kompensasi digunakan sebagai variabel moderasi dalam menjelaskan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tergolong dalam studi *explanatory research* digunakan untuk membuktikan respon 97 karyawan terhadap variabel yang diteliti. Analisis SEM WarpPLS 7.0 digunakan dalam menjawab hipotesis dalam penelitian ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang rendah tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kompetensi yang tinggi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan, di sisi lain menjelaskan bahwa dengan adanya dukungan kompensasi yang baik, maka akan mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan, hal ini dikarenakan dengan adanya sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja karyawan, akan memotivasi mereka dalam bekerja dan memaksimalkan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian tugasnya

PENDAHULUAN

Persaingan aktivitas bisnis di era perubahan industry 4.0 menuju 5.0 mengakibatkan tingginya kebutuhan industri terhadap sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan dijalankan oleh karyawan didalam organisasi tersebut. Pada dasarnya aktivitas manajemen perusahaan akan mampu berjalan dengan baik, apabila perusahaan memiliki karyawan yang berpengetahuan luas serta memiliki keterampilan yang tinggi. Jadi, karyawan merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius, agar kedepannya mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan dan dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil (Yuniarti & Suprianto, 2014).

Pandangan ahli menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016), pandangan lainnya menjelaskan bahwa kinerja yang tinggi merupakan hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan pelaksanaannya sesuai dengan yang

diharapkan (Sjahrudin & Anisyar, 2021). Pengukuran tinggi rendahnya rendahnya kinerja karyawan dapat diukur menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu kuantitas, kualitas, dan kemampuan dalam kerja sama (Rianto, 2020).

Kinerja yang dihasilkan individu dalam melaksanakan pekerjaannya merupakan perpaduan antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O), bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Teori tersebut menjelaskan bahwa didalam penciptaan kinerja yang tinggi, ketiga faktor tersebut wajib untuk dimiliki individu dalam pencapaian hasil kerja yang diharapkan (Robbins & Coulter, 2016).

Teori kinerja tersebut menjelaskan bahwa individu dituntut untuk memiliki kemampuan dalam bekerja (*ability*) yang dalam studi ini disebutkan sebagai kompetensi, bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki individu, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Kinerja yang tinggi tidak dapat diperoleh hanya dengan kemampuan kerja saja, namun dibutuhkan anteseden lainnya, yaitu motivasi kerja (*motivation*), bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi dan ditampilkan individu dalam bekerja, maka penyelesaian pekerjaan yang dihasilkan individu akan semakin meningkat. Anteseden lainnya dalam teori tersebut adalah peluang (*opportunity*), bahwa jika individu diberikan peluang atau kesempatan untuk menampilkan kemampuan kerja yang dimilikinya maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan baik.

Motivasi kerja merupakan hal yang dibutuhkan karyawan, karyawan dengan motivasi yang tinggi tentunya akan memiliki semangat dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Motivasi merupakan suatu faktor yang akan mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktivitas tertentu, olehnya itu motivasi terkadang diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Sutrisno, 2016). Hal serupa dikemukakan sarjana lainnya, bahwa motivasi adalah suatu tindakan atau penggerak yang menghasilkan semangat kerja pada diri seseorang agar mampu bekerja sama dalam memunculkan suatu ide kerja untuk mencapai target yang diinginkan (Hasibuan, 2017). Perusahaan yang berorientasi pada kinerja diharapkan mampu menciptakan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja dapat diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi (Sari & Aziz, 2019).

Selain motivasi faktor lainnya yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu, kompetensi, dimana seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi tentunya akan mampu menyelesaikan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pandangan ahli menjelaskan bahwa kompetensi identik dengan seseorang yang memiliki tingkat kinerja yang lebih baik, lebih konsisten dan lebih efektif jika dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata bahkan tidak memiliki kompetensi sama sekali dalam melakukan pekerjaannya (Saputra & Mulia, 2020).

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada pasal 1 ayat 10, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Level kompetensi individu dalam penyelesaian pekerjaan tercermin melalui indikator yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, kompetensi sosial (Van Oosten *et al.*, 2019).

Motivasi dan kompetensi merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, dimana karyawan yang memiliki motivasi dan kompetensi yang tinggi tentunya akan mampu menghasilkan pekerjaan yang baik pula, akan tetapi kinerja karyawan akan semakin tinggi apabila motivasi serta kompetensi karyawan didukung oleh adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja karyawan. Pada hakikatnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional, namun demikian faktor-faktor lainnya seperti emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan (Kusjono & Ratnasari, 2019). Sarjana lainnya menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Soetrisno, 2016). Performa konstruk kompensasi menggunakan *direct financial* dan *indirect financial* serta non-finansial (Hasibuan, 2017).

Hasil pengamatan pada PT. Kalla Inti Karsa Makassar, menunjukkan performa level kinerja karyawan masih tergolong rendah, hal

ini dibuktikan pada hasil pencapaian kinerja baik secara organisasi maupun individu mengalami penurunan dalam kurung waktu 2017-2019. Keuntungan bersih pada tahun 2017 tercatat sebesar 28% namun mengalami penurunan di tahun 2018 menjadi 24% dan 23% di tahun 2019. Selain hal tersebut rendahnya kinerja tersebut terlihat dari penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang terkadang masih ada kekeliruan sehingga mendapat koreksi dari atasan, hal lainnya disebabkan oleh penempatan jabatan baik fungsional maupun struktural yang belum optimal yang sesuai dengan kompetensi karyawan sehingga pada beberapa kesempatan masih ditemukan karyawan yang belum mampu menguasai pekerjaannya secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dan fenomena yang ditemukan pada objek penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kompensasi.

Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja merupakan hal yang penting dalam mencapai kemajuan perusahaan, semakin meningkatnya kinerja yang dimiliki karyawan suatu perusahaan maka akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan tersebut (Kusjono & Ratnasari, 2019). Menurut pandangan ahli menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil proses produksi yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang dilakukan seseorang dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-

kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Rialmi, & Morsen, 2020).

Motivasi merupakan representasi dari proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja untuk mencapai tujuannya. Terdapat beberapa definisi dari para ahli tentang motivasi, seperti yang dikemukakan Hasibuan (2017), bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Pandangan motivasi menjelaskan motivasi sebagai dorongan yang diberikan untuk bertindak terhadap serangkaian proses dengan mempertimbangkan arah, intensitas, ketekunan, dan pencapaian tujuan (Wibowo, 2016).

Penelitian dalam menganalisis hubungan motivasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu namun diperoleh beberapa hasil penelitian yang berbeda, seperti pada temuan Sari & Aziz (2019), menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, namun temuan tersebut berbeda pada peneliti lainnya, dimana pada penelitian bahwa motivasi yang tinggi belum mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja seseorang, hal ini berarti motivasi memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan dalam peningkatan kinerja (Tirtayasa, 2019). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Setiap perusahaan berkeinginan agar setiap karyawannya memiliki kompetensi yang tinggi agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal, walaupun pekerjaan tersebut bervariasi. Kompetensi merupakan suatu bentuk kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016), definisi lainnya menjelaskan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang berbeda (Saputra & Mulia, 2020).

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja seseorang, semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi pencapaian kinerja yang diperoleh (Saputra & Mulia, 2020), temuan tersebut inkonsisten dengan hasil lainnya yang menjelaskan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Pramukti, 2019). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₂: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui kemampuan manajemen untuk bersikap adil dalam memberikan kompensasi kepada setiap karyawan, hal ini

disebabkan kompensasi mampu menjadi motivator pada diri karyawan, dengan adanya sistem kompensasi yang adil tentunya karyawan akan merasa bahwa apa yang mereka berikan untuk kemajuan perusahaan sebanding dengan apa yang mereka peroleh. Pandangan ahli menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya merupakan sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa atas apa yang telah mereka lakukan dalam pencapaian kinerja perusahaan, dengan adanya pemberian kompensasi dapat menciptakan pengaruh yang positif pada diri karyawan, sehingga menciptakan motivasi kerja, semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Jufrizen, 2017).

Kompensasi merupakan semua jenis penghargaan baik berupa uang maupun bukan yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka lakukan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sutrisno, 2016). Ahli lainnya menjelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk pemberian penghargaan sebagai balas jasa atas pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan, kepada suatu organisasi baik berbentuk finansial maupun non-finansial (Khair, 2017).

Studi terdahulu menempatkan kompensasi sebagai pemoderasi dalam menjelaskan hubungan variabel motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bukti jika kompensasi memiliki peran dalam memperkuat hubungan motivasi terhadap kinerja, yang artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja karyawan jika pemberian kompensasi kepada karyawan

terlaksana secara adil (Hermawandy, 2017; Rizkayani, 2018; Tamam *et al.*, 2020).

Studi lainnya menganalisis pemoderasi kompensasi menunjukkan hasil jika kompensasi yang diberikan terbukti memoderasi efek kompetensi dengan kinerja individu yang ditunjukkan dengan perilaku dalam memberikan layanan (Delcourt *et al.*, 2017). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dibangun pada studi ini, yaitu:

H₃: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di moderasi kompensasi

H₄: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimoderasi kompensasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini digolongkan dalam jenis *Eksplanatory research* yang digunakan untuk menjelaskan korelasi antar variabel yang dibuktikan melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2017). Data primer bersumber dari kuesioner yang kemudian di transformasi dalam bentuk data kuantitatif merupakan data yang digunakan pada riset ini.

Keseluruhan karyawan PT. Kalla Inti Karsa yang berjumlah 97 orang digunakan sebagai populasi, *total sampling technique* dipakai sebagai metode penentuan sampel, namun disebabkan karena terdapat 12 unit data yang *outlier* sehingga menyisakan 85 unit data yang bersyarat untuk dianalisis dengan menggunakan SEM-WarpPLS 7.0.

Studi eksplanasi ini menggunakan tiga anteseden kinerja karyawan, yaitu motivasi kerja yang merupakan *stimuli* pembentuk semangat kerja dan penciptaan ide yang berorientasi pada target yang diharapkan, yang ditunjukkan melalui kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi (Sari & Aziz, 2019). Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, dan diukur dengan kompetensi intelektual, emosional dan sosial (Van Oosten *et al.*, 2019).

Variabel selanjutnya yaitu kompensasi dijabarkan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan kepada perusahaan yang ditunjukkan dengan *direct financial* dan *indirect financial* serta non-finansial (Hasibuan, 2017). Sedangkan kinerja karyawan merupakan hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan yang dicirikan dengan kuantitas, kualitas dan kemampuan bekerja sama (Rianto, 2020).

Pencapaian hasil kerja yang maksimal diakibatkan karena stimulus yang bersumber dalam diri mereka dan dari organisasi. Pekerjaan yang dihasilkan akan memberikan nilai tambah jika didukung dengan kemampuan kerja yang direpresentasikan dengan interaksi antara pengetahuan dan keahlian serta sikap yang ditampilkan responden selama bekerja. Kinerja karyawan akan semakin meningkat jika didukung dengan adanya keinginan pihak manajemen untuk memberikan kompensasi dalam wujud finansial baik secara langsung dan tidak langsung dan atau dalam wujud penghargaan (*non-finansial*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penjelasan karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden Penelitian (N=85)

Kriteria	Jumlah	Persentase
Laki-laki	53	62.35
Perempuan	32	37.65
Usia	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	35	41.18
25 - 35 Tahun	28	32.94
> 35 Tahun	22	25.88
Status Pernikahan	Jumlah	Persentase
Belum Menikah	51	60.00
Menikah	34	40.00
Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1- 5 Tahun	37	43.53
6-10 Tahun	25	29.41
>10 Tahun	23	27.06

Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021)

Deskripsi pada Tabel 1. menunjukkan jika responden didominasi oleh pria (62,35%). Hal ini disebabkan karena ruang lingkup perusahaan pada bidang *proverty* sehingga membutuhkan tenaga pria dalam operasionalisasi usaha. Pada level usia mayoritas responden berada pada kelompok usia < 25 Tahun (41,18%), kondisi tersebut kurang menguntungkan perusahaan disisi motivasi karyawan dalam bekerja disebabkan karena pada umumnya mereka dalam bekerja hanya beorientasi pada pemenuhan kebutuhan diri mereka sendiri. Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, bahwa mayoritas responden belum menikah (60,00%).

Pada kriteria masa kerja yang didominasi responden dengan *work experience* 1 – 5 Tahun (43,53%). Kondisi tersebut menjelaskan jika responden belum memiliki masa kerja yang proporsional, sehingga menjadi kendala bagi perusahaan dalam melakukan pencapaian target penyelesaian pekerjaan yang pada gilirannya berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Penggunaan analisis WarpPLS mensyaratkan pada dua jenis evaluasi model yaitu, dengan menggunakan *Outer Model* dan model struktural (*Inner Model*) (Hair *et al.*, 2017; Hasanuddin, & Sjahruddin, 2017).

Outer Model. *Outer Model* digunakan dengan berorientasi pada 3 kriteria, yaitu; *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Hair *et al.*, 2017; Hasanuddin, & Sjahruddin, 2017).

Tabel 2.
Combined loading and cross-loading

Combined loadings and cross-loadings					
Model	Mot	Kpt	Kps	Kky	P- value
X11	0.833	0.03	-0.08	-0.12	<0.001
X12	0.891	0.01	-0.18	0.07	<0.001
X13	0.728	-0.04	0.31	0.04	<0.001
X21	-0.17	0.870	-0.02	0.20	<0.001
X22	0.16	0.893	-0.01	-0.12	<0.001
X23	0.01	0.883	0.04	-0.07	<0.001
KOMP_1	-0.10	-0.24	0.840	-0.03	<0.001
KOMP_2	-0.13	0.144	0.873	-0.05	<0.001
KOMP_3	0.25	0.103	0.797	0.09	<0.001
Y1	0.11	0.06	0.10	0.873	<0.001
Y2	-0.05	-0.08	0.11	0.844	<0.001
Y3	-0.06	0.014	-0.24	0.758	<0.001

Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021).

Motivasi direpresentasikan dengan; prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Kompetensi dapat ditunjukkan dengan; intelektual, emosional dan sosial. Sementara untuk moderating model melalui penggunaan kompensasi dijelaskan dengan *direct financial*, *indirect financial*, dan *non-finansial*. Pada endogenous yaitu kinerja dicerminkan dengan kuantitas, kualitas, dan *team work*. Keseluruhan konstruk tersebut menunjukkan nilai $Ldf > 0.70$.

Validitas discriminant. Pengujian *discriminant validity* dengan batasan yang ditentukan = > 0.60 . Pengujian ini untuk membuktikan jika konstruk memiliki perolehan hasil yang memiliki ciri khas tersendiri yang hanya merepresentasikan konstruk yang dianalisis, bukan pada konstruk lainnya yang tidak diteliti.

Tabel 3.
Validitas Discriminant

Model	Mot	Kpt	Kps	Kky
X11	0.833			
X12	0.891			
X13	0.728			
X21		0.870		
X22		0.893		
X23		0.883		
KOMP_1			0.840	
KOMP_2			0.873	
KOMP_3			0.797	
Y1				0.873
Y2				0.844
Y3				0.758

Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021)

Seluruh konstruk pada Tabel 3 memiliki nilai loading > 0.60 , sehingga pengujian validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi.

Composite reliability. Model dinyatakan memenuhi *composite reliability* jika *composite* dan *cronbach alpha* $> 0,70$ (Hair *et al.*, 2017; Hasanuddin, & Sjahruddin, 2017). Hasil pengujian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4.
Composite Reliability

Model	Composite	Cronbach Alpha
Mot	0,85	0,75
Kpt	0,91	0,86
Kps	0,88	0,79
Kky	0,89	0,77

Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021).

Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *composite* $> 0,70$ dan nilai *cronbach alpha* memiliki hasil yang serupa sehingga model yang digunakan dinyatakan sangat layak. Kontribusi variabel eksogen berikut kontribusi moderatingnya pada capain *Q-Squared* = $0,38 > 0,37$.

Inner Model. Uji *goodness of fit (model fit)* digunakan untuk menguji kelayakan suatu model penelitian. Dalam pengujian model fit terdapat 3 indeks pengujian yang harus terpenuhi, yaitu *average path coefficient (APC)*, *average R-squared (ARS)* dan *Average adjusted R-squared (AARS)* < 0.05

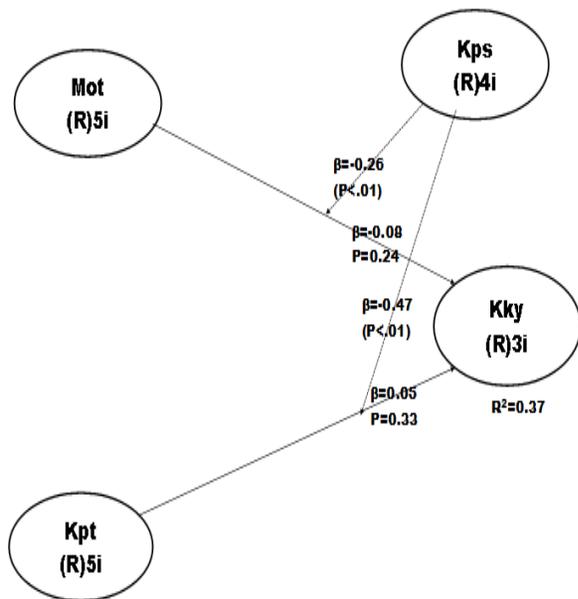
Tabel 5. Hasil Uji
Goodness Of Fit (Inner Model)

Goodness of fit	indeks	P-Value
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0.213	0.010
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0.369	< 0.001
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	0.337	< 0.001

Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021).

Hasil pengujian kecocokan model menghasilkan nilai *Average path coefficient* (APC) sebesar 0.213 dengan nilai *p-value* sebesar 0.010, *Average R-squared* (ARS) sebesar 0.369 dengan nilai *p-value* sebesar 0,001, sedangkan *Average adjusted R-squared* (AARS) memiliki nilai sebesar 0.337 dan *p-value* sebesar 0,001. Berdasarkan kriteria APC dan ARS serta AARS harus memiliki nilai *p-value* < 0.05, maka dari hasil olah data diatas dapat disimpulkan bahwa *Inner Model* dalam penelitian ini terpenuhi.

Path Coefficient. Koefisien jalur akan menggambarkan hubungan antar variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hasil pengujian tersebut akan dijelaskan pada Gambar 2 yang menunjukkan nilai *path coefficient* dari setiap variabel antededen:



Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021).

Gambar 2. Nilai koefisien jalur

Tabel 5 hasil pengujian *inner model* dan Gambar 2 koefisien jalur memperlihatkan

nilai R^2 sebesar 0.37, hal ini memberikan bukti bahwa kontribusi variabel independen terhadap dependen sebesar 37% dan 63% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

Tabel 6.
Pengaruh Antar variabel

Variabel	Mot	Kpt	Kky
Kky	-0.076 (0,240 > 0.05)	0.046 (0,330 > 0.05)	
Kps*Mot			-0.256 (0,001 < 0.05)
Kps*Kpt			-0.474 (0,001 < 0.05)

Sumber: Data primer (WarpPLS versi 7.0, 2021).

Keterangan Tabel:

Mot = Motivasi kerja

Kpt = Kompetensi

Kps = Kompensasi

Kky = Kinerja karyawan

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja. Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, dengan demikian motivasi berarti suatu keadaan yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang untuk melakukan suatu tindakan ataupun kegiatan yang dilakukan secara sadar. Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 6 dan *path coefficient* membuktikan bahwa nilai *path coefficients* pada hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar -0.076 dengan *P-value* = 0.24 > 0.005, membuktikan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan pula bahwa rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja tidak akan mampu meningkatkan kinerja mereka dalam penyelesaian tugas yang diberikan.

Rendahnya motivasi karyawan disebabkan penghargaan dan peluang bagi karyawan yang berprestasi untuk menempati posisi yang lebih tinggi terkadang hanya diperoleh pada karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan langsung, hal tersebut menyebabkan karyawan terkadang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal. Selain itu arah pengaruh negatif yang dihasilkan disebabkan dominan responden memiliki rentang usia < 25 tahun, dengan status belum menikah, dan masa kerja 1-5 tahun, hal ini menyebabkan karyawan tidak dapat menampilkan motivasi kerja yang tinggi dalam pekerjaannya, karena mereka menganggap masih berpeluang untuk memperoleh pekerjaan yang baru, dan belum memiliki tanggung jawab dalam rumah tangga serta masih rendahnya jam kerja dalam perusahaan. Hasil temuan ini sejalan dengan peneliti Tirtayasa (2019), bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja. Kompetensi dijabarkan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan dilandasi atas keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki, kemudian didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi tentunya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan akan senantiasa menggunakan pengalaman dan pengetahuan yang mereka peroleh.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *path coefficients* sebesar 0.046 dengan *P-value* 0.33 > 0.05. Hal ini mengindikasikan

bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, hasil lainnya bahwa hubungan kompetensi terhadap kinerja tergolong kuat namun tidak mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tingginya kompetensi karyawan disebabkan adanya kemampuan dalam memberikan gagasan atau masukan terhadap masalah yang timbul dalam pekerjaan, namun tidak signifikan terhadap kinerja disebabkan dalam penyelesaian pekerjaan terkadang karyawan belum mampu menjalin kerjasama yang baik antar rekan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Pramukti (2019), bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Moderasi Kompensasi Pada Motivasi Terhadap Kinerja. Motivasi merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Perusahaan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan agar mereka senantiasa bekerja dengan baik dalam penyelesaian tugas yang dibebankan oleh atasan, dengan adanya pemberian kompensasi tentunya akan menjadi faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Ketika pemberian kompensasi tersebut dianggap adil.

Nilai *P-value* sebesar -0.256 dan *p-value* 0.001 < 0.005. Hasil tersebut menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan di dalam memoderasi atau memperkuat hubungan motivasi terhadap kinerja. Selain itu, hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada

karyawan atas kontribusi mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan, maka motivasi akan semakin tinggi dan berdampak pada tingginya kinerja karyawan. Hasil temuan ini sejalan dengan peneliti lainnya bahwa kompensasi memiliki peran pemoderasi dalam memperkuat hubungan motivasi terhadap kinerja (Rizkayani, 2018).

Pengaruh Moderasi Kompensasi Pada Kompetensi Terhadap Kinerja. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tentunya akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, hal ini dapat terwujud jika karyawan senantiasa memaksimalkan kompetensi yang dimilikinya. Pemberian kompensasi oleh perusahaan tentunya diharapkan dapat memotivasi karyawan agar dapat memaksimalkan kompetensi yang dimilikinya.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *P-value* sebesar -0.474 dan *p-value* $0.001 < 0.005$. Hal ini menjelaskan bahwa kompensasi berperan penting didalam memperkuat pengaruh kompetensi terhadap tingginya kinerja karyawan. Dengan adanya pemberian kompensasi yang adil serta sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan tentunya kondisi tersebut akan membuat karyawan senantiasa untuk memaksimalkan kompetensi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil ini tidak sejalan dengan peneliti Lotunani (2014), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kompensasi dalam bentuk penghargaan tidak mampu memperkuat hubungan kompetensi terhadap tingginya kinerja karyawan

SIMPULAN DAN SARAN

Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap tingginya kinerja karyawan, hal ini menjelaskan bahwa motivasi yang rendah pada diri karyawan tidak akan mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja, hal lainnya menjelaskan pula bahwa hubungan motivasi terhadap kinerja tergolong rendah sehingga tidak berdampak signifikan didalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada sisi lainnya kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang kuat namun tidak mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi terbukti berperan sebagai pemoderasi di dalam meningkatkan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan, hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai maka motivasi karyawan akan meningkat serta karyawan akan mampu memaksimalkan kompetensinya didalam penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan sehingga kinerja karyawan akan tercapai.

Peningkatan kinerja karyawan, tidak dapat dicapai jika tidak didukung dengan pemberian kompensasi yang adil, hal ini memberikan pemaknaan yang kurang baik terhadap perilaku kerja karyawan karena kinerja yang dihasilkan hanya direpresentasikan melalui variabel tersebut, sehingga dibutuhkan keseriusan dari pihak manajemen untuk meningkatkan perilaku kerja karyawan kearah yang lebih baik dengan mendorong keinginan karyawan

untuk berprestasi, keinginan untuk memiliki kekuasaan, dan afiliasi karyawan. Selain itu dibutuhkan pula upaya untuk meningkatkan kemampuan intelektual, emosional serta kemampuan sosial. Temuan *research* ini memberikan merekomendasikan kepada peneliti lanjutan untuk melakukan eksplorasi pada anteseden kinerja dengan memasukkan variabel perilaku kerja dengan tetap menggunakan kompensasi sebagai moderator.

REFERENSI

- Delcourt, C., Gremler, D. D., De Zanet, F., & van Riel, A. C. (2017). An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters. *Journal of Service Management*, 28(1), 85-106.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., and Chong, A. Y. L (2017). An updated and expanded assesment of PLS-SEM in information system research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hasanuddin, R., & Sjahruddin, H. (2017). The structure of emotional intelligence, spiritual intelligence and its relationship with work enthusiasm and auditor performance. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 67-85.
- Hermawandy, F. (2017). Efek Moderasi Kompensasi Pada Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Duta Verbec, Soroako, Luwu Timur) (*Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Yogyakarta*).
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 14-25.
- Khair, H. (2017). Manajemen Kompensasi. Medan: Madenatera..
- Kusjono, G., & Ratnasari, P. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (Citylight Apartment) Tangerang Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(2), 224-243. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i2.2230>
- Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pramukti, A. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(1), 17-23.
- Rianto, A. (2020). Analisis Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kecamatan Sukorejo Kota Blitar. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 297-308.
- Rizkayani, N. (2018). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kompensasi dan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(2), 151-164.
- Rialmi, Z., & Morsen, M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 221-227.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Saputra, N., & Mulia, R. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *urnalllmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1), 1-24. <https://doi.org/10.36057/jiee.v1i1.55>
- Sari, F. P., & Aziz, N. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang. 1-18. <https://doi.org/10.31219/osf.io/m8pn3>
- Sugiyono. (2017) .Statistik Untuk Penelitian (Edisi Ke2). Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). Manajemen Sumberdaya Manusia, Jakarta: Kencana Prenada Media..
- Sjahruddin, H., & Anisyar, A. N. (2021). Efek Tunjangan, Insentif dan Kedisiplinan Sebagai Determinan Kinerja Karyawan. (JMK) *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 73-85.
- Tamam, A. A. P. F., Wulandari, D., & Titisari, P. (2020). The Role Of Motivation As The Mediating Influence Of Organizational Commitment And Compensation Toward Job Performance Of Honorary Employee

- Category Ii At Transportation Office Of Pamekasan. *International journal of all research writings*, 3(2), 46-53.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters: The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 249.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Yuniarti, D., & Suprianto, E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X. *Jurnal Industri Elektro Dan Penerbangan*, 4(2).