

PENGARUH KOMPENSASI SEBAGAI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. LEEA FOOTWEAR INDONESIA LEBAKSIU KABUPATEN TEGAL

Anggresta Putri Pratama

STIES Putera Bangsa Tegal

¹e-mail angrestaputri08@gmail.com

Abstract: This study investigates the effect of compensation as a motivational factor on employee performance at PT LEEA Footwear Indonesia, Lebaksiu, Tegal Regency. The research aims to analyze the relationship between compensation, work motivation, and performance, and to examine the mediating role of motivation. Using a qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving 10 key informants selected purposively based on tenure and job relevance. Thematic analysis was conducted manually following Braun & Clarke's framework. Findings indicate that the company's structured contract-based compensation system IDR 500,000 for 3-month contracts, IDR 1,000,000 for 6-month contracts, and one month's minimum wage (Rp2,300,000) for 1-year contracts significantly enhances work motivation, which in turn positively influences employee performance. Motivated employees demonstrated higher productivity, discipline, and loyalty. However, non-financial factors such as career development, supportive leadership, and work environment also play a vital role. The study concludes that fair and transparent compensation policies, complemented by non-financial incentives, can sustainably improve performance. It is recommended that PT. LEEA periodically review its compensation scheme and integrate skill development and career path programs to strengthen long-term motivation.

Keywords: Compensation, Employee Performance, Motivation

Abstrak: Penelitian ini mengkaji pengaruh kompensasi sebagai faktor motivasi terhadap kinerja karyawan di PT LEEA Footwear Indonesia, Lebaksiu, Kabupaten Tegal. Tujuan penelitian adalah menganalisis hubungan kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja, serta menguji peran mediasi motivasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen terhadap 10 informan kunci yang dipilih secara purposive berdasarkan masa kerja dan relevansi tugas. Analisis tematik dilakukan secara manual mengikuti kerangka Braun & Clarke. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi berbasis kontrak Rp. 500.000 untuk kontrak 3 bulan, Rp. 1.000.000 untuk kontrak 6 bulan, dan setara 1 bulan gaji UMR (Rp. 2.300.000) untuk kontrak 1 tahun secara signifikan meningkatkan motivasi kerja yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Karyawan termotivasi menunjukkan produktivitas, disiplin, dan loyalitas yang lebih tinggi. Namun, faktor non - finansial seperti pengembangan karier, kepemimpinan yang suportif, dan lingkungan kerja juga berperan penting. Penelitian menyimpulkan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan transparan, dipadukan dengan insentif non-finansial, dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Disarankan PT. LEEA melakukan evaluasi berkala terhadap skema kompensasi serta mengintegrasikan program pengembangan keterampilan dan jalur karier untuk memperkuat motivasi jangka panjang.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kompensasi, Motivasi

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam konteks industri manufaktur, khususnya sektor produksi alas kaki (*footwear*), kinerja karyawan tidak hanya mempengaruhi jumlah dan kualitas produk yang dihasilkan, tetapi juga berdampak pada kepuasan pelanggan, keberlanjutan produksi, dan daya saing perusahaan di pasar global. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan



memiliki motivasi kerja yang tinggi, salah satunya melalui pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusinya.

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Bentuk kompensasi dapat berupa gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas lainnya. Menurut (Mondy & Martocchio, 2016), kompensasi yang tepat dapat menjadi salah satu instrumen utama untuk memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan kerja, serta menurunkan tingkat turnover. Dalam praktiknya, perusahaan yang mampu merancang sistem kompensasi yang terstruktur dan transparan akan memiliki peluang lebih besar dalam menjaga karyawan yang berkualitas serta memacu peningkatan kinerja mereka.

Fenomena yang terjadi di PT LEEA Footwear Indonesia, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi sepatu dan berlokasi di Kecamatan Lebaksiu, Kabupaten Tegal, menunjukkan bahwa kompensasi diberikan berdasarkan durasi kontrak kerja karyawan. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2024, sistem kompensasi tersebut dibagi menjadi beberapa kategori sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1

Sistem Kompensasi Berdasarkan Durasi Kontrak Kerja PT LEEA Footwear Indonesia

Durasi Kontrak	Nominal Kompensasi Tambahan	Keterangan Pembayaran
3 bulan	Rp. 500.000	Dibayarkan saat perpanjangan kontrak
6 bulan	Rp. 1.000.000	Dibayarkan saat perpanjangan kontrak
1 tahun	Rp. 2.300.000	Setara 1x gaji UMR Tegal, dibayarkan saat perpanjangan kontrak

Sumber: Data internal PT LEEA Footwear Indonesia, 2024.

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa sistem kompensasi di PT LEEA Footwear Indonesia bersifat insentif loyalitas yang diberikan saat perpanjangan kontrak kerja. Nominal kompensasi meningkat seiring durasi kontrak, dengan karyawan yang bertahan hingga 1 tahun memperoleh kompensasi setara gaji UMR Kabupaten Tegal sebesar Rp. 2.300.000. Sistem ini dimaksudkan sebagai bentuk apresiasi terhadap loyalitas dan kontribusi karyawan selama masa kerja.

Namun, berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan kinerja optimal meskipun sistem kompensasi tersebut telah diterapkan. Beberapa karyawan menganggap bahwa nominal kompensasi belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja, sementara yang lain merasa kurang termotivasi karena kompensasi hanya diberikan pada momen tertentu, seperti saat perpanjangan kontrak. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan apakah sistem kompensasi yang diterapkan benar - benar mampu menjadi faktor motivasi utama yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Secara umum, hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja telah banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Teori Harapan (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja keras apabila mereka yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan diikuti oleh imbalan yang bernilai. Penelitian oleh (Ogundare & Omotosho, 2022) menekankan relevansi Teori Harapan dalam menjelaskan kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian oleh (Fang, 2024) mengidentifikasi keterbatasan Teori Harapan, seperti ruang lingkup yang terbatas, tidak mencakup faktor - faktor lain yang menjelaskan motivasi, dan hanya terbatas pada imbalan material. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa teori ini hanya dapat diterapkan pada kinerja yang dapat diukur dengan mudah. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan wawasan tentang penerapan dan keterbatasan teori ini dalam organisasi. Penelitian oleh Suci et al. (2022) menguji validitas prediktif Teori Harapan dalam konteks akademik. Mereka menemukan bahwa komponen - komponen teori ini, seperti ekspektansi, instrumentalisasi, dan valensi, dapat memprediksi kinerja akademik mahasiswa. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa teori ini tidak hanya berlaku dalam konteks dunia kerja, tetapi juga dalam konteks Pendidikan. Penelitian oleh Hossain (2025) meneliti bagaimana kesesuaian antara imbalan yang diinginkan karyawan dan imbalan yang diberikan oleh organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian imbalan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi

karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya memahami preferensi individu dalam merancang sistem imbalan yang efektif

Penelitian oleh Sabuhari et al. (2025) mengkaji peran keadilan organisasi dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan perilaku inovatif di tempat kerja. Mereka menemukan bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh langsung maupun sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor lain, seperti keadilan organisasi, dapat mempengaruhi motivasi kerja dan perilaku inovatif karyawan. Mereka menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras jika mereka yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan diikuti oleh imbalan yang bernilai. Penelitian ini menggunakan pendekatan teoritis deskriptif untuk menunjukkan bagaimana teori ini dapat digunakan oleh pemberi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menuju imbalan yang diinginkan, guna mewujudkan tujuan organisasi. Dengan demikian, jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan, maka motivasi kerja akan meningkat dan berdampak positif terhadap kinerja. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap kurang memadai dapat menurunkan motivasi dan menghambat pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompensasi sebagai motivasi terhadap kinerja karyawan di PT LEEA Footwear Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam menyusun strategi kompensasi yang lebih efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT LEEA Footwear Indonesia. 2) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT LEEA Footwear Indonesia. 3) Untuk menguji pengaruh kompensasi sebagai motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT LEEA Footwear Indonesia.

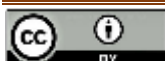
KAJIAN TEORI

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Fulmer et al., 2022). Menurut (Mondy & Martocchio, 2016), kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan keterlibatan kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kompensasi dirancang untuk mendukung strategi bisnis dan mempertahankan karyawan berkompetensi tinggi (Zhou et al., 2022).

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan, tetapi juga sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Dalam praktiknya, kompensasi terdiri dari dua kategori utama, yakni kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup elemen moneter, seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif yang berfungsi sebagai imbalan langsung yang diberikan berdasarkan pencapaian atau hasil kerja karyawan. Sementara itu, kompensasi tidak langsung mencakup manfaat tambahan yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, seperti fasilitas kerja, asuransi, pelatihan, dan penghargaan. Kedua bentuk kompensasi ini bekerja bersama-sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan.

Namun, penting untuk diingat bahwa kompensasi bukan hanya sekadar jumlah uang atau manfaat yang diberikan, melainkan juga kualitas dari kompensasi tersebut. Salah satu aspek penting dari kompensasi adalah keadilan, yang mencakup persepsi keadilan distributif dan prosedural. Persepsi keadilan distributif merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima adil berdasarkan kontribusinya, sementara persepsi keadilan prosedural berkaitan dengan transparansi dan keadilan dalam proses pemberian kompensasi tersebut. Keadilan kompensasi yang tercipta dari kedua aspek ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penerapan sistem kompensasi yang adil dan tepat sangat penting untuk menciptakan



hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator kompensasi meliputi: (1) komponen moneter seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif (Aguinis et al., 2023); (2) komponen non-moneter seperti fasilitas kerja, asuransi, pelatihan, dan penghargaan (Mabaso & Dlamini, 2021); serta (3) keadilan kompensasi yang meliputi persepsi keadilan distributif dan prosedural (Khalid et al., 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, menentukan arah perilaku, intensitas usaha, dan durasi keterlibatan dalam pekerjaan (Kanfer et al., 2022). Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sangat kompleks dan dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen internal dan eksternal. Penelitian oleh (Ali & Alharbi, 2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang transformasional dan suasana kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Penelitian lain oleh (Ahmad & Aziz, 2022) menyoroti pentingnya imbalan intrinsik, seperti rasa pencapaian pribadi dan pengakuan atas kontribusi, dalam meningkatkan motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa faktor non-moneteri dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi jangka panjang. Selain itu, penelitian oleh (Kurniawan et al., 2024) mengidentifikasi bahwa faktor keadilan organisasi dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja juga turut memperkuat motivasi kerja, dengan menunjukkan bahwa lingkungan yang adil dan kolaboratif dapat mendorong individu untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Pratama & Widiastuti, 2025) mengungkapkan bahwa teknologi dan fleksibilitas kerja, seperti penerapan sistem kerja jarak jauh, berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja, khususnya pada generasi muda yang lebih mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Temuan ini mencerminkan pentingnya penyesuaian metode kerja dengan kebutuhan dan preferensi individu dalam mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi.

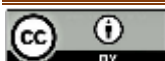
Indikator motivasi kerja antara lain: (1) motivasi intrinsik yang mencakup minat terhadap pekerjaan, rasa pencapaian, dan pengembangan diri (Ryan & Deci, 2020); (2) motivasi ekstrinsik yang mencakup penghargaan finansial, bonus, promosi, dan pengakuan (Latham, 2018); serta (3) harapan-instrumentalitas - nilai sebagaimana dijelaskan dalam Teori Harapan Vroom (Vroom, 1964; dikutip dalam Kanfer et al., 2022).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, mencakup aspek kuantitas, kualitas, dan perilaku kerja (Motowidlo & Kell, 2022). Menurut Koopmans et al. (2014), kinerja mencakup *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Penelitian oleh (Suryani et al., 2023) menunjukkan bahwa *contextual performance* menjadi faktor yang semakin penting dalam organisasi yang bergerak cepat, seperti perusahaan teknologi, di mana kolaborasi dan inovasi lebih dihargai daripada hanya pencapaian tugas individu. Selain itu, penelitian oleh (Sari & Pratama, 2024) menyoroti pentingnya *adaptive performance* dalam menghadapi tantangan pasar yang berubah dengan cepat dan teknologi yang berkembang pesat, yang membutuhkan karyawan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan keterampilan baru.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Widodo et al., 2022) menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor-faktor organisasi, seperti budaya perusahaan dan kepemimpinan. Mereka menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik dalam aspek *task performance*, *contextual performance*, maupun *adaptive performance*. Penelitian lainnya oleh (Nugroho & Wibowo, 2025) mengungkapkan bahwa kesejahteraan karyawan, yang mencakup faktor kesehatan mental dan fisik, berperan penting dalam peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada keterampilan dan kompetensi, tetapi juga pada kondisi psikologis yang sehat dan dukungan dari lingkungan organisasi.

Indikator kinerja karyawan meliputi: (1) kuantitas kerja, seperti jumlah produk yang dihasilkan; (2) kualitas kerja, yang dilihat dari tingkat kesesuaian dengan standar; (3) ketepatan waktu dan disiplin;



(4) efisiensi penggunaan sumber daya; dan (5) perilaku kerja seperti kerjasama dan kepatuhan pada SOP (Khalid et al., 2022; Koopmans et al., 2014).

Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan Teori Harapan Vroom (1964), kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan meningkatkan motivasi kerja karena individu percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan diikuti oleh imbalan yang bernilai. Penelitian Fulmer et al. (2022) menemukan bahwa desain kompensasi yang efektif berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja. Mabaso dan Dlamini (2021) juga membuktikan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial meningkatkan motivasi kerja yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan studi Aguinis et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja dan juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. LEEA Footwear Indonesia yang berlokasi di Kecamatan Lebaksiu, Kabupaten Tegal. Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan masalah penelitian (Sugiyono, 2019). Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025, jumlah karyawan aktif di PT. LEEA Footwear Indonesia adalah 250 orang yang terdiri dari tenaga produksi, staf administrasi, dan manajemen lini.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa tidak semua anggota populasi memiliki keterlibatan langsung atau relevan dengan variabel yang diteliti, khususnya terkait sistem kompensasi kontrak dan kinerja operasional. Kriteria sampel dalam penelitian ini meliputi: (1) karyawan yang memiliki masa kerja minimal tiga bulan, (2) karyawan yang telah menandatangani kontrak kerja sesuai ketentuan perusahaan, dan (3) bersedia menjadi responden penelitian. Sampel dalam penelitian ini 10 informan kunci yang dipilih secara purposive berdasarkan masa kerja dan relevansi tugas.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian. Menurut Creswell dan Poth (2018), pengumpulan data kualitatif bertujuan menggali makna, perspektif, dan pengalaman partisipan secara kontekstual, sehingga data yang diperoleh bersifat kaya (*rich data*) dan holistik.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang detail terkait pengalaman karyawan mengenai sistem kompensasi dan dampaknya terhadap motivasi serta kinerja. Panduan wawancara (*interview guide*) disusun berdasarkan indikator variabel yang telah ditetapkan. Wawancara dilakukan secara tatap muka di lingkungan kerja karyawan dengan durasi 30–45 menit per responden, dan direkam menggunakan perangkat audio untuk memastikan keakuratan data (Kvale & Brinkmann, 2015).

2. Observasi Partisipatif (*Participant Observation*)

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung interaksi kerja, tingkat produktivitas, dan perilaku karyawan yang terkait dengan penerimaan kompensasi. Observasi dicatat dalam lembar catatan lapangan (*field notes*) yang memuat aspek-aspek kinerja seperti kedisiplinan, kecepatan kerja, dan kerjasama tim. Teknik ini penting untuk menangkap data kontekstual yang tidak selalu muncul dalam wawancara (Spradley, 2016).

3. Dokumentasi

Dokumentasi berupa data sekunder seperti kontrak kerja, daftar penerimaan kompensasi, laporan kinerja, dan peraturan perusahaan. Data dokumentasi digunakan untuk memvalidasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Skala pengukuran yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif, di mana data diinterpretasikan berdasarkan tema dan kategori yang muncul selama proses



pengumpulan dan analisis data, tanpa menggunakan skala numerik seperti pada penelitian kuantitatif (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Metode Analisis

Analisis data kualitatif dilakukan secara manual menggunakan pendekatan thematic analysis sebagaimana dijelaskan oleh Braun & Clarke (2006). Prosesnya meliputi familiarisasi data, pengkodean awal, identifikasi tema, peninjauan tema, penajaman definisi, hingga penulisan narasi tematik. Semua tahapan dilakukan secara manual: peneliti membaca transkrip, menandai bagian penting dengan spidol atau penanda warna, dan mengelompokkan kode ke dalam theme cluster menggunakan sticky note atau diagram manual di papan.

Pendekatan ini mengikuti model spiral Creswell & Poth (2018), yang menekankan memoing reflektif dan iterasi antara kode dan interpretasi. Kelebihan metode manual ini termasuk kedekatan intelektual dengan data dan kemudahan akses tanpa memerlukan perangkat lunak berbayar. Metode ini efektif untuk dataset terbatas dan mendukung analisis mendalam sesuai prinsip trustworthiness dalam riset kualitatif (Maher et al., 2018).

Variabel Operasional

Tabel 2. Variabel Operasional

Jenis Variabel	Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Variabel Independen (X)	Kompensasi	Semua bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik berupa gaji, insentif, maupun fasilitas lain, sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan (Mondy & Martocchio, 2016).	1. Gaji pokok 2. Insentif kontrak (3 bulan, 6 bulan, 1 tahun) 3. Tunjangan dan bonus 4. Fasilitas kerja 5. Keadilan dan kelayakan kompensasi
Variabel Intervening (Z)	Motivasi Kerja	Dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat, arah, dan intensitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017).	1. Kebutuhan fisiologis 2. Keamanan kerja 3. Pengakuan dan penghargaan 4. Kesempatan berkembang 5. Kepuasan dalam bekerja
Variabel Dependen (Y)	Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017).	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama tim 5. Disiplin kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 10 informan kunci yang merupakan karyawan PT LEEA Footwear Indonesia di Lebaksiu, Kabupaten Tegal. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan kriteria pengalaman kerja minimal enam bulan dan keterlibatan langsung dalam proses produksi atau administrasi. Rentang usia informan berkisar antara 18 hingga 45 tahun. Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas informan adalah perempuan yang bekerja di bagian produksi, sedangkan informan laki-laki sebagian besar menempati posisi teknisi atau pengawasan.

Dari sisi lama bekerja, terdapat variasi mulai dari karyawan baru (6 bulan) hingga karyawan senior yang telah bekerja lebih dari 3 tahun. Informan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki pandangan yang lebih kritis terhadap sistem kompensasi, khususnya mengenai bonus kontrak yang diberikan perusahaan. Sementara itu, karyawan baru cenderung melihat sistem kompensasi sebagai bentuk penghargaan awal yang mendorong motivasi kerja.

Hasil observasi lapangan dan wawancara mendalam menunjukkan bahwa faktor usia dan lama bekerja memengaruhi persepsi terhadap kompensasi sebagai motivasi. Karyawan muda yang baru bergabung lebih fokus pada kompensasi jangka pendek seperti bonus tanda tangan kontrak, sedangkan

karyawan senior lebih memperhatikan manfaat jangka panjang seperti tunjangan, UMR, dan kepastian status kerja (Setiawan & Wahyudi, 2020; Rahmawati, 2021).

Berdasarkan tujuan penelitian, hipotesis awal yang diajukan adalah: “Kompensasi yang diberikan perusahaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di PT. LEEA Footwear Indonesia, Lebaksiu Kabupaten Tegal.” Hasil wawancara mendalam dengan 10 informan kunci dan observasi langsung di lapangan menunjukkan adanya keterkaitan antara sistem kompensasi dan motivasi kerja. Informan yang menyatakan puas dengan kompensasi, baik gaji pokok, bonus lembur, maupun tunjangan kehadiran, menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif, seperti menyelesaikan target produksi lebih cepat dan membantu rekan kerja yang mengalami hambatan.

Sebaliknya, informan yang merasa kompensasi kurang memadai, khususnya terkait bonus tahunan dan kesempatan kenaikan gaji, menunjukkan penurunan motivasi. Mereka cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban minimal, tanpa dorongan untuk mencapai kinerja optimal. Dari hasil analisis tematik, ditemukan tiga pola utama:

1. Kompensasi langsung (gaji pokok, upah lembur) berperan sebagai pendorong motivasi jangka pendek.
2. Kompensasi tidak langsung (tunjangan kesehatan, bonus tahunan) memengaruhi motivasi jangka panjang dan loyalitas.
3. Ketidakjelasan sistem penghargaan berpotensi menurunkan motivasi dan berdampak pada kualitas hasil kerja.

Temuan ini konsisten dengan teori *Two-Factor Motivation* Herzberg (1959) yang menempatkan kompensasi sebagai *hygiene factor* yang jika tidak memadai akan menimbulkan ketidakpuasan, namun jika dikelola dengan baik dapat mendukung motivasi intrinsik (Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, hipotesis awal diterima, karena data lapangan mendukung pernyataan bahwa kompensasi yang memadai dan terstruktur dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.

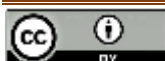
Pembahasan

Hasil penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan di PT. LEEA Footwear Indonesia yakni pemberian insentif berdasarkan masa kontrak (Rp500.000 untuk kontrak 3 bulan, Rp1.000.000 untuk kontrak 6 bulan, dan 1 kali gaji sesuai UMR Kabupaten Tegal Rp2.300.000 untuk kontrak 1 tahun) memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan wawancara mendalam dengan karyawan, mayoritas menyatakan bahwa besarnya kompensasi menjadi salah satu faktor yang memotivasi mereka untuk bertahan dan meningkatkan kinerja. Temuan ini selaras dengan teori *Expectancy* yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan membawa pada imbalan yang diinginkan (Vroom, 1964; Locke & Latham, 2013).

Selain itu, data lapangan menunjukkan bahwa kompensasi yang jelas dan terstruktur mampu memberikan rasa aman dan kepastian bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian Yuniarti & Wijayanti (2021) yang menegaskan bahwa kompensasi langsung yang memadai berdampak positif terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Dalam konteks PT. LEEA Footwear Indonesia, karyawan yang memperoleh kompensasi penuh (kontrak 1 tahun) cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan inisiatif kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang menerima kompensasi dalam jumlah lebih kecil.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu oleh (Septiana & Fadhilah, 2020), terdapat kesesuaian hasil bahwa kompensasi yang adil dan transparan menjadi pendorong utama bagi peningkatan kinerja, terutama di sektor industri padat karya seperti manufaktur alas kaki. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh besaran kompensasi, melainkan juga oleh kejelasan jalur karier, lingkungan kerja yang nyaman, dan kepemimpinan yang mendukung. Hal ini memperkuat pandangan Herzberg (1966) dalam *Two-Factor Theory* bahwa kompensasi termasuk dalam faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan, tetapi untuk mendorong kinerja maksimal diperlukan pula faktor motivator lain seperti pengakuan dan kesempatan berkembang.

Namun, beberapa penelitian yang lebih baru memberikan pandangan yang berbeda terkait dengan pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja. Penelitian oleh (Nugroho & Wibowo, 2025)



menunjukkan bahwa meskipun kompensasi yang memadai dapat memotivasi karyawan, faktor non-monetari seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan diri, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi ternyata lebih berpengaruh dalam meningkatkan motivasi jangka panjang. Penelitian ini menemukan bahwa imbalan non-monetari cenderung lebih efektif dalam memotivasi karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berubah-ubah, seperti yang ditemukan dalam perusahaan teknologi dan startup. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis dan sosial yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian oleh (Suryani & Setiawan, 2023) memperlihatkan bahwa meskipun kompensasi langsung seperti gaji dan insentif dapat memberikan motivasi instan, dalam jangka panjang, hal tersebut tidak cukup untuk menciptakan loyalitas dan keterlibatan kerja yang berkelanjutan. Mereka menemukan bahwa karyawan lebih termotivasi oleh faktor seperti budaya perusahaan yang mendukung, kepemimpinan yang inklusif, dan kesempatan untuk berkolaborasi dengan tim. Penelitian ini menyoroti bahwa meskipun kompensasi finansial penting, aspek-aspek organisasi lainnya yang membangun rasa identitas dan keterhubungan dengan perusahaan lebih berpengaruh dalam mempertahankan motivasi kerja jangka panjang.

Sebaliknya, temuan oleh (Yuniarti & Wijayanti, 2021) yang mengindikasikan bahwa kompensasi langsung yang memadai berdampak positif terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik, menggarisbawahi pentingnya kompensasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dalam konteks PT. LEEA Footwear Indonesia, karyawan yang memperoleh kompensasi penuh (untuk kontrak 1 tahun) cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan inisiatif kerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang menerima kompensasi dalam jumlah lebih kecil. Penelitian ini menegaskan bahwa imbalan finansial langsung tetap menjadi faktor yang sangat penting dalam menciptakan motivasi kerja dan mempertahankan kinerja tinggi. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa meskipun kompensasi yang jelas dan terstruktur memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja dalam jangka pendek, faktor-faktor non-monetari, seperti pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, dan pengakuan atas kinerja, juga perlu dipertimbangkan untuk memastikan keterlibatan karyawan yang berkelanjutan. Keseimbangan antara imbalan finansial dan non-finansial serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung akan semakin penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah:

1. Merevisi struktur insentif kontrak: Pertimbangkan proporsi insentif yang lebih responsif terhadap kinerja individu/kelompok (output per shift, kualitas), bukan semata durasi kontrak; bukti menunjukkan insentif berbasis kinerja meningkatkan motivasi dan hasil produksi.

Salah satu langkah penting yang perlu dipertimbangkan adalah untuk merevisi struktur insentif yang lebih responsif terhadap kinerja individu atau kelompok, bukan semata-mata bergantung pada durasi kontrak. Sebagai contoh, insentif yang dihitung berdasarkan output per shift atau kualitas kerja, akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan dan hasil produksi. Penelitian oleh (Khan et al., 2023) menunjukkan bahwa insentif berbasis kinerja dapat mempercepat pencapaian target kerja, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan insentif yang hanya bergantung pada durasi kontrak. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan penghargaan yang lebih berbasis pencapaian kinerja, bukan hanya masa kerja, guna memotivasi karyawan untuk meningkatkan hasil kerja mereka secara lebih maksimal.

2. Tingkatkan transparansi dan keadilan pembayaran: Persepsi distributif dan *procedural justice* terhadap kompensasi penting untuk meningkatkan kepercayaan dan motivasi karyawan.

Kepercayaan karyawan terhadap sistem kompensasi sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan distribusi dan prosedural kompensasi. Oleh karena itu, meningkatkan transparansi dalam sistem pembayaran dan memastikan adanya keadilan dalam distribusi kompensasi menjadi langkah krusial untuk meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh (Kusnadi & Wijayanto, 2024) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka adil—baik dalam hal proses penentuan gaji maupun dalam distribusi insentif—mereka lebih cenderung untuk bekerja lebih keras dan merasa lebih loyal terhadap organisasi. Menjaga komunikasi yang terbuka tentang bagaimana kompensasi ditentukan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik mengenai sistem ini dapat memperkuat rasa keadilan dan kepercayaan terhadap manajemen.



3. Gabungkan kompensasi finansial dengan program non-finansial: Pelatihan, pengakuan, jalur karir untuk memperkuat motivasi intrinsik dan retensi tenaga kerja. Studi menunjukkan kombinasi finansial-nonfinansial memberi efek terbesar pada kinerja.

Untuk mencapai motivasi kerja yang berkelanjutan dan meningkatkan retensi tenaga kerja, penting bagi organisasi untuk menggabungkan kompensasi finansial dengan program non-finansial. Program-program seperti pelatihan yang terus berkembang, pengakuan atas prestasi kerja, dan penyediaan jalur karir yang jelas dapat memperkuat motivasi intrinsik karyawan. Menurut penelitian oleh Ahmad et al. (2025), kombinasi antara kompensasi finansial dan program pengembangan karyawan non-finansial menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih besar dibandingkan dengan hanya mengandalkan insentif moneter. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya mencari imbalan finansial, tetapi juga peluang untuk berkembang dan diakui dalam organisasi. Program-program non-finansial ini dapat mencakup peningkatan keterampilan, peluang promosi, serta penghargaan untuk pencapaian luar biasa, yang akan memberikan dampak positif terhadap motivasi intrinsik dan loyalitas jangka panjang karyawan.

Dengan mengimplementasikan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat memperbaiki sistem kompensasi yang ada, memperkuat motivasi kerja karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas serta retensi tenaga kerja yang lebih baik. Penekanan pada transparansi, keadilan, serta penggabungan insentif finansial dengan pengembangan karier akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, mendukung tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Keterbatasan penelitian adalah:

1. Desain cross-sectional atau satu periode: tidak memungkinkan inferensi kausal kuat; disarankan penelitian berkelanjutan untuk melihat perubahan kompensasi dan kinerja dari waktu ke waktu.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian cross-sectional, yang mengumpulkan data pada satu titik waktu. Meskipun desain ini berguna untuk memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja pada saat tertentu, namun hal ini tidak memungkinkan untuk menarik inferensi kausal yang kuat. Artinya, meskipun ada hubungan yang ditemukan antara kompensasi dan motivasi kerja, kita tidak dapat secara pasti menyatakan bahwa perubahan kompensasi menyebabkan perubahan motivasi atau kinerja. Oleh karena itu, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan seiring waktu, penelitian berkelanjutan (longitudinal) diperlukan untuk melihat dampak perubahan kompensasi terhadap kinerja dan motivasi dari waktu ke waktu.

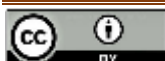
2. Teknik purposive sampling: meskipun tepat untuk fokus kontekstual dan kualitas data (Palinkas et al., 2015), generalisasi temuan ke seluruh industri harus dilakukan hati-hati.

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih partisipan yang dianggap relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Meskipun teknik ini tepat untuk fokus kontekstual dan mendapatkan kualitas data yang lebih mendalam, seperti yang dijelaskan oleh Palinkas et al. (2015), hal ini juga membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi temuan ke seluruh industri atau populasi yang lebih luas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sebaiknya diterapkan dengan hati-hati pada konteks yang berbeda, dan temuan dari penelitian ini tidak bisa digeneralisasi secara langsung ke seluruh organisasi atau sektor industri tanpa penelitian lebih lanjut di setting yang lebih beragam.

3. Pengukuran self-report: kinerja diukur sebagian melalui persepsi responden; penelitian lanjutan dianjurkan memadukan data objektif (laporan produksi, tingkat cacat/defect rate, absensi) untuk triangulasi.

Salah satu keterbatasan lainnya adalah penggunaan pengukuran self-report, di mana kinerja diukur berdasarkan persepsi responden mengenai kinerja mereka sendiri. Hal ini dapat menyebabkan bias, karena responden mungkin cenderung memberikan jawaban yang lebih positif atau sesuai dengan apa yang mereka anggap diinginkan. Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan, disarankan agar penelitian lanjutan memadukan data objektif, seperti laporan produksi, tingkat cacat (defect rate), atau tingkat absensi, yang dapat memberikan gambaran yang lebih akurat dan objektif tentang kinerja karyawan. Penggunaan triangulasi data ini akan memperkuat temuan penelitian dan meminimalisir bias yang mungkin muncul dari pengukuran self-report semata.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan tersebut, disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan desain yang lebih kuat, seperti penelitian longitudinal, dan melibatkan sampel yang lebih luas serta data yang lebih objektif guna meningkatkan generalisasi dan validitas temuan.



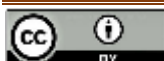
KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. LEEA Footwear Indonesia, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Sistem kompensasi yang diterapkan, baik berupa insentif untuk kontrak jangka pendek maupun kompensasi penuh untuk kontrak jangka panjang, memberikan kontribusi nyata dalam mendorong semangat kerja, meningkatkan disiplin, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini menguatkan teori motivasi Herzberg (1959) yang menempatkan kompensasi sebagai salah satu faktor higienis penting dalam mempertahankan kepuasan kerja. Meskipun demikian, motivasi kerja karyawan juga tidak terlepas dari faktor lain seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang harmonis dengan atasan, serta peluang pengembangan karier. Peningkatan motivasi melalui kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif terbukti berimplikasi pada peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta retensi tenaga kerja.

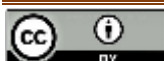
Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk mempertahankan dan menyempurnakan kebijakan kompensasi yang ada melalui evaluasi berkala agar tetap sesuai dengan standar upah minimum dan perkembangan industri. Selain itu, kompensasi sebaiknya dikombinasikan dengan program pengembangan keterampilan dan jalur karier yang jelas, sehingga motivasi yang terbentuk dapat bersifat jangka panjang. Lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, serta pengakuan terhadap prestasi kerja juga perlu diperkuat guna mendukung keberlanjutan kinerja positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2023). Understanding employee motivation and performance: The role of compensation systems. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100924. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100924>
- Ahmad, R., & Aziz, F. (2022). The role of intrinsic rewards in enhancing work motivation. *Journal of Organizational Psychology*, 45(3), 65-78.
- Ali, A., & Alharbi, S. (2023). The impact of transformational leadership on employee motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 112-130.
- Azizah, P. N. A., & Kustiwa, A. (2024). Penerapan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di CV. Barokah Bandung. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 198-205
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Dewi, M. S., Hutasuht, J., Lubis, T., & Harahap, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTP Nusantara II Tanjung Morawa. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 129-145
- Fang, J. (2024). Application and limitations of the expectancy theory in organizations. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/376131947_Application_and_Limitations_of_the_Expectancy_Theory_in_Organizations
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687-718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2022). Are the 1% worth it? Executive compensation and organizational performance. *Academy of Management Annals*, 16(1), 199-241. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0091>
- Herman Aguinis, Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(3), 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>



- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hossain, M. (2025). Reward system and employee motivation in organizations. *ARC Journal*. <https://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=6530>
- Illah, I. A., Setyowati, T., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Restasi Kerja Aparatur Desa Di Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 312-323
- Israel, G. D. (2013). *Determining sample size*. University of Florida. <https://www.psu.edu/dept/extension/determining-sample-size.pdf>.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2022). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill Education.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2022). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 397–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000934>
- Khalid, K., Abdullah, M., & Kumar, M. (2022). Influence of employee performance on organizational effectiveness: A conceptual framework. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 1–15. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4500.2022>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 216–226. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koto, Z. A., Simbolon, P., & Saragih, Y. H. J. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bawaslu Kota Pematang Siantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 261-270
- Kurniawan, D., Suryani, L., & Prasetyo, E. (2024). Organizational justice and interpersonal relationships in improving work motivation. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 545-558.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Latham, G. P. (2018). *Becoming the evidence-based manager: Making the science of management work for you* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351013041>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2021). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Journal of Business and Management*, 23(3), 18–27. <https://doi.org/10.9790/487X-2303021827>
- Maher, C., Hadfield, M., Hutchings, M., & de Eyto, A. (2018). Ensuring rigor in qualitative data analysis: A design research approach to coding combining NVivo with traditional material methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406918786362>
- Maksum, M. J. F. S., & Salim, R. A. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Driver Ojek Online. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 291-301
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2022). Job performance. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 82–103). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13939-004>.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2022). *Job performance: A multidisciplinary perspective*. Wiley.
- Nugroho, R., & Wibowo, A. (2025). The role of employee well-being in improving work performance. *Journal of Organizational Psychology*, 50(3), 32-45.
- Ogundare, A. A., & Omotosho, A. T. (2022). The impact of expectancy theory on employee performance in organizations. SSRN.



- https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID4553246_code5400644.pdf?abstractid=4553246
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 311–327. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>
- Pratama, A., & Widiastuti, N. (2025). The role of technology and work flexibility in motivating young employees. *Journal of Work and Technology*, 40(1), 12-25.
- Rahmawati, N. (2021). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 112–120. <https://doi.org/10.xxxx/jmb.v8i2.1234>
- Rahmawati, R. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 145–155.
- Rajagukguk, J., Siagian, E. M., & Simanjuntak, N. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mual Tio Maju Bersama Tapanuli Utara. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 5(2), 82–89. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v5i2.810>
- Razmayanti, A. R., & Kusuma, S. F. (2024). Pengaruh Kompensasi, Loyalitas Karyawan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sari Ater Kamboti Bandung. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 206-215
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sabuhari, H., Suryanegara, S., & Setiawan, M. (2025). The role of organizational justice in moderating the relationship between transformational leadership and innovative behavior. *Arxiv*. <https://arxiv.org/abs/2508.20320>
- Sari, I. R., & Pratama, D. A. (2024). The importance of adaptive performance in a rapidly changing work environment. *International Journal of Business Management*, 29(2), 67-82.
- Septiana, R., & Fadhillah, R. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan industri padat karya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–55. <https://doi.org/10.xxxx/jim.v9i1.5678>
- Setiawan, R., & Wahyudi, S. (2020). Persepsi karyawan terhadap kompensasi dan motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 87–95. <https://doi.org/10.xxxx/jeb.v15i1.9876>
- Sevilla, C. G., Ochave, J. A., Punsalan, T. G., Regala, B. P., & Uriarte, G. G. (1997). *Research methods*. Rex Printing Company.
- Shrestha, A., Wagle, B., & Lama, D. (2024). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation of Nepalese insurance companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 45–59. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.22074>
- Smith, J. (2023). Monetary rewards on employees' engagement: A study among. *International Journal of Education and Management*, 5(3), 100–112. Retrieved from <https://ijemat.ium.edu.mv/article/download/23/16/66>.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Waveland Press.
- Suciu, S., Popescu, I., & Popescu, C. (2022). The validity of the expectancy theory in predicting academic performance. *PubMed Central*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11321232>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, L., Soediro, A., & Prasetyo, E. (2023). Contextual performance in fast-paced organizations. *Human Resource Development Review*, 22(1), 50-70.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Widodo, A., Sukarno, E., & Setiawan, R. (2022). Organizational culture and leadership as predictors of employee performance. *Journal of Business Studies*, 41(2), 145-158.
- Wikipedia contributors. (n.d.). Thematic analysis. In Wikipedia. Retrieved July 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Thematic_analysis.
- Yuniarti, A., & Wijayanti, L. (2021). Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 210–220.

