

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Grand Theory*

2.1.1 Teori Kebutuhan (*Motivation Theory*) - Abraham Maslow (1943)

Davis, DK (2023) mengemukakan kembali tentang teori kebutuhan Abraham Maslow yang pertama kali diperkenalkan pada 1943. Maslow mengungkapkan bahwa individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan mereka dari tingkat yang paling dasar hingga yang lebih tinggi. Hierarki ini digambarkan sebagai piramida, dengan kebutuhan dasar di bagian bawah dan kebutuhan yang lebih tinggi berada di bagian atas. Berikut ini merupakan gambaran mengenai tingkat kebutuhan dalam Hierarki Maslow:

1. Kebutuhan Fisiologis: Ini adalah kebutuhan dasar yang penting untuk kelangsungan hidup, seperti makanan, pakaian, air, tempat tinggal, tidur. Tanpa memenuhi kebutuhan ini, individu tidak dapat berfungsi dengan baik dalam kehidupan sehari-hari.
2. Kebutuhan Keamanan: Setelah kebutuhan fisiologis, individu beralih ke kebutuhan akan keamanan. Ini mencakup perlindungan dari ancaman fisik, stabilitas finansial, kesehatan, dan ketertiban dalam lingkungan sosial.
3. Kebutuhan Sosial: berhubungan dengan interaksi sosial mencakup cinta, persahabatan, rasa memiliki. Manusia memiliki dorongan untuk berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari kelompok.
4. Kebutuhan Penghargaan: Ini mencakup kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan, dan rasa hormat dari orang lain. Kebutuhan ini terbagi menjadi dua kategori yaitu penghargaan diri sendiri (*self-esteem*) dan penghargaan dari orang lain.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri: Tingkat tertinggi dalam hierarki Maslow adalah kebutuhan untuk mencapai potensi penuh seseorang dan menjadi apa yang diinginkan.

2.1.2 Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*) - Herzberg (1959)

Teori ini dikenal *Motivator-Hygiene Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, Mausner, dan Barbara Snyderman pada tahun 1959. Teori ini membagi faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori yaitu:

1. *Motivator* (Faktor Intrinsik): Faktor Motivator adalah faktor-faktor yang terkait langsung dengan isi pekerjaan itu sendiri dan berkontribusi pada perasaan positif dan kepuasan kerja. Kehadiran faktor-faktor ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja yang lebih tinggi. Namun, ketidakhadiran faktor-faktor ini tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan, melainkan hanya ketiadaan kepuasan. Contoh Faktor Motivator meliputi:
 - a. Pencapaian (*Achievement*): Merasa berhasil dalam menyelesaikan tugas atau proyek.
 - b. Pengakuan (*Recognition*): Dihargai atas usaha dan kontribusi.
 - c. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work Itself*): Minat dan tantangan dalam tugas-tugas yang dilakukan.
 - d. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Memiliki kontrol & otonomi pekerjaan.
 - e. Kemajuan (*Advancement*): Peluang untuk promosi dan peningkatan karir.
 - f. Pertumbuhan Pribadi (*Growth*): Kesempatan untuk meningkatkan *skill* dan mengembangkan keterampilan.
2. *Hygiene Factors* (Faktor Ekstrinsik): Faktor Hygiene, juga dikenal sebagai faktor pemeliharaan, adalah faktor-faktor yang terkait dengan konteks pekerjaan atau lingkungan kerja. Kehadiran faktor-faktor tersebut tidak serta-merta meningkatkan motivasi atau kepuasan, tetapi ketidakhadirannya atau kondisinya yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan. Mereka berfungsi lebih sebagai pencegah ketidakpuasan daripada pendorong kepuasan. Contoh Faktor *Hygiene* meliputi:
 - a. Gaji/Upah (*Salary*): Kompensasi finansial yang diterima.
 - b. Kebijakan Perusahaan & Administrasi (*Company Policy & Administration*): Aturan dan prosedur organisasi.
 - c. Supervisi (*Supervision*): Kualitas pengawasan dari atasan.

- d. Hubungan Interpersonal (*Interpersonal Relations*): Interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan.
- e. Kondisi Kerja (*Working Conditions*): Lingkungan fisik tempat kerja.
- f. Keamanan Kerja (*Job Security*): Stabilitas pekerjaan.
- g. Kehidupan Pribadi (*Personal Life*): Dampak pekerjaan terhadap kehidupan pribadi.

Jika dilihat konsep tersebut menuntut akan adanya hasil suatu perencanaan agar kedua faktor menjadi seimbang. Sebab, jika dipandang dari sisi setiap pekerja ketika bekerja lebih giat maka tentunya upah sesuai dengan harapan, sebab harapan yang diperoleh menjadikan sebagai daya penggerak untuk memotivasi semangat kerja (Nggilu R, 2024).

2.1.3 Teori Harapan (*Expectancy Theory*) - Vroom (1964)

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga komponen utama yang tergantung pada ekspektasi seseorang terhadap hasil yang diinginkan dan kemungkinan untuk mencapainya. Vroom menyatakan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga komponen utama, yaitu:

1. Ekspektasi (*Expectancy*)

Ekspektasi adalah keyakinan atau persepsi individu tentang seberapa besar kemungkinan bahwa usaha yang dicurahkan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. Ini adalah hubungan antara usaha dan kinerja.

2. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Instrumentalitas adalah keyakinan individu bahwa kinerja tertentu akan menghasilkan hasil atau imbalan tertentu. Ini adalah hubungan antara kinerja dan hasil (imbalan).

3. Valensi (*Valence*)

Valensi adalah nilai atau tingkat daya tarik yang dirasakan individu terhadap hasil atau imbalan yang mungkin didapat. Ini adalah seberapa besar individu menginginkan imbalan tersebut.

Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi, terutama jika individu merasa terlibat dalam proses penetapan tujuan. Pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan dihargai dengan kompensasi yang layak dan peluang karir yang lebih baik. Keterlibatan pegawai dalam merumuskan tujuan yang relevan dengan nilai & aspirasi pribadi dapat memperkuat komitmen dan meningkatkan kinerja mereka.

2.1.4 Teori Keadilan (*Equity Theory*) - Adams (1963)*

Sebagai pelengkap, Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adams (1963) menyoroti pentingnya keadilan dalam persepsi pegawai terhadap *input* dan *output* dalam pekerjaan. Pegawai membandingkan rasio kontribusi mereka (seperti waktu, usaha, dan kompetensi) dengan hasil yang diterima (gaji, promosi, pengakuan), dan membandingkannya dengan rekan kerja lainnya. Ketika terjadi ketidakadilan, hal ini dapat menurunkan motivasi dan berdampak negatif pada kinerja. Konsep utama teori keadilan.

1. *Input* (Masukan): Ini adalah semua kontribusi yang dibawa individu ke dalam suatu hubungan atau pekerjaan. Contoh *input* meliputi:
 - a. Waktu dan usaha yang dicurahkan
 - b. Keterampilan dan kompetensi
 - c. Pengalaman
 - d. Pendidikan
 - e. Loyalitas
 - f. Dedikasi
2. *Output* (Hasil): Ini adalah semua manfaat yang diterima individu dari suatu hubungan atau pekerjaan. Contoh *output* meliputi:
 - a. Gaji dan tunjangan
 - b. Promosi
 - c. Pengakuan dan penghargaan
 - d. Status
 - e. Keamanan kerja
 - f. Manfaat non-finansial lainnya

3. Perbandingan Sosial: Aspek krusial dari teori ini adalah bahwa individu tidak hanya menilai rasio *input/output* mereka sendiri secara internal, tetapi juga membandingkannya dengan rasio *input/output* orang lain bisa berupa:
 - a. Rekan kerja di organisasi yang sama
 - b. Pegawai di organisasi lain dengan posisi serupa
 - c. Teman atau kenalan
 - d. Bahkan diri sendiri di masa lalu atau masa depan

Berdasarkan uraian dari teori-teori di atas, maka dalam penelitian ini, *grand theory* yang dianggap paling relevan sebagai landasan utama adalah Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikemukakan oleh John Stacey Adams (1963). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dan motivasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam hubungan kerja, khususnya dalam hal perbandingan antara *input* (seperti usaha, keterampilan, pengalaman, dan loyalitas) dengan *output* (seperti kompensasi, promosi, dan pengakuan). Jika pegawai merasa bahwa apa yang mereka terima sebanding dengan yang mereka kontribusikan dibandingkan rekan-rekannya, maka akan timbul rasa keadilan yang mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja.

Dalam hal pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan, persepsi terhadap keadilan sistem kompensasi, kesempatan pengembangan karir, serta pengakuan terhadap kontribusi kerja menjadi faktor paling penting yang memengaruhi kepuasan dan kinerja mereka. Oleh karena itu, Teori Keadilan Adams menjadi landasan teoritis yang tepat dalam memahami bagaimana pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai alih daya di lingkungan PT Bukit Asam Tbk.

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Rivai dan Sagala (2022) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk memberikan arah dan peluang kepada pegawai dalam merencanakan karirnya melalui berbagai program pengembangan. Hal ini termasuk memberikan fasilitas bagi pegawai untuk mengejar pendidikan lanjut,

pelatihan kerja, dan pengalaman manajerial guna mencapai tingkat jabatan yang lebih tinggi di masa mendatang. Sutrisno (2021) mendefinisikan pengembangan karir sebagai satu proses berkelanjutan yang melibatkan peningkatan kemampuan individu melalui pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja. Pengembangan karir juga mencakup perencanaan yang dilakukan organisasi secara terstruktur untuk membantu pegawai mencapai posisi yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.

Dalam perspektif global, Mondy (2021) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya kolaboratif antara pegawai dan organisasi yang melibatkan perencanaan karir yang strategis, terukur, termasuk pengembangan keterampilan baru, pembinaan, dan dukungan dari manajemen, dengan tujuan meningkatkan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan organisasi yang berkembang. Menurut Hasibuan, MSP (2022), pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang dirancang oleh organisasi untuk membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka guna mencapai tujuan karir jangka panjang. Proses ini melibatkan pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan, rotasi pekerjaan, pendidikan, maupun penugasan khusus yang mendorong peningkatan kinerja serta memberikan kesempatan promosi.

Berdasarkan uraian pandangan para ahli di atas, pengembangan karir melibatkan proses sistematis dan berkelanjutan untuk dapat membantu pegawai meningkatkan kompetensinya serta mencapai tujuan karir mereka. Organisasi berperan penting dalam menyediakan dukungan dan kesempatan untuk mengoptimalkan potensi pegawai yang relevan, hingga pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi dan produktivitas dengan optimal secara keseluruhan.

2.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara kebutuhan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Sutrisno (2021) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu apresiasi dan upaya untuk membantu pegawai mencapai potensi terbaik mereka, sekaligus memastikan bahwa pegawai tersebut

dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Secara lebih rinci, beberapa tujuan utama pengembangan karir antara lain:

1. Meningkatkan Kompetensi dan Keterampilan Pegawai

Menurut Hasibuan, MSP (2022), pengembangan karir bertujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai. Melalui pelatihan dan program pengembangan, pegawai dapat lebih siap menghadapi tantangan baru di tempat kerja dan terus berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

2. Mencapai Tujuan Karir Individu

Rivai dan Sagala (2022) menekankan bahwa pengembangan karir membantu pegawai dalam merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Program pengembangan memberikan arahan kepada pegawai mengenai jalur karir yang dapat mereka tempuh, sehingga mereka dapat melihat prospek jangka panjang yang jelas di dalam organisasi.

3. Memenuhi Kebutuhan Organisasi Akan Talenta yang Berkualitas

Mondy (2021) menyatakan bahwa salah satu tujuan utama pengembangan karir adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan siap untuk mengisi posisi strategis di masa depan. Dengan memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang kuat untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

4. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pegawai

Menurut Simamora (2020), pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Pegawai yang merasa diberi kesempatan untuk berkembang di dalam organisasi akan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan cenderung memiliki loyalitas yang tinggi dan mengurangi *turnover* pegawai.

5. Menyiapkan Pemimpin Masa Depan

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2018) menekankan bahwa tujuan penting dari pengembangan karir adalah untuk mempersiapkan pemimpin masa depan. Program pengembangan karir membantu menciptakan kader pemimpin yang siap untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dalam organisasi, sehingga kesinambungan kepemimpinan dapat terjamin.

6. Meningkatkan Adaptabilitas dan Fleksibilitas Pegawai

Hasibuan, MSP (2022) juga menyebutkan bahwa pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja. Dalam dunia kerja yang dinamis, pegawai harus fleksibel dalam menghadapi perubahan teknologi, proses kerja, dan tuntutan pasar.

Tujuan pengembangan karir sangat penting bagi keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi. Sutrisno (2021) dan Hasibuan, MSP (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat bagi pegawai dalam bentuk peningkatan keterampilan dan pencapaian tujuan pribadi, tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, adaptif, dan siap untuk mengisi posisi strategis. Dengan demikian, pengembangan karir dapat membantu menciptakan sinergi yang saling menguntungkan bagi pegawai dan organisasi.

2.2.3 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir memberikan banyak manfaat, baik bagi pegawai maupun organisasi. Sutrisno (2021) mengatakan bahwa pengembangan karir terencana dan berkelanjutan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa manfaat utama pengembangan karir:

1. Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasibuan, MSP (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Pelatihan yang tepat dan program pengembangan karir dapat meningkatkan angka produktivitas pegawai, yang secara langsung akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

2. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Mondy (2021) menjelaskan bahwa pengembangan karir memberikan motivasi intrinsik bagi pegawai. Ketika organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri melalui pelatihan dan promosi, pegawai merasa dihargai, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

3. Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Pegawai

Menurut Rivai dan Sagala (2022), program pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan loyalitas pegawai pada organisasi. Pegawai yang merasa diberi kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan kemungkinan untuk bertahan lebih lama di organisasi.

4. Menyiapkan Pemimpin Masa Depan

Simamora (2020) menekankan betapa pentingnya pengembangan karir dalam menyiapkan pemimpin masa depan. Organisasi yang memberikan bimbingan dan pelatihan kepada pegawai berpotensi menciptakan kader-kader pemimpin yang siap memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang.

5. Meningkatkan Adaptabilitas Terhadap Perubahan

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2018) menekankan bahwa pengembangan karir akan memungkinkan pegawai untuk cepat beradaptasi dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja, seperti perkembangan teknologi atau perubahan kebijakan, sehingga membantu pegawai siap menghadapi tantangan baru.

6. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kompetitif

Menurut Hasibuan, MSP (2022), pengembangan karir menciptakan budaya organisasi yang kompetitif, pegawai akan terdorong untuk terus mengasah keterampilan dan meningkatkan performa mereka, sehingga dapat menciptakan dinamika yang positif di tempat kerja dan mendorong pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

7. Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa melalui pengembangan karir, organisasi akan dapat lebih mudah mengidentifikasi potensi pegawai untuk dipromosikan, sehingga mempermudah pengisian posisi strategis secara internal tanpa harus melakukan rekrutmen eksternal yang memerlukan biaya lebih tinggi.

Berdasarkan pandangan dari para ahli di atas, pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi pegawai dalam hal peningkatan keterampilan dan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan keuntungan signifikan bagi organisasi. Dengan mengelola pengembangan karir secara efektif, organisasi akan dapat meningkatkan kinerja,

loyalitas, adaptabilitas, dan produktivitas pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis.

2.2.4 Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses yang berkelanjutan untuk membantu pegawai mencapai tujuan profesional dan meningkatkan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi. Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa pengembangan karir tidak hanya terkait dengan promosi jabatan, tetapi juga melibatkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan tanggung jawab. Untuk menilai keberhasilan pengembangan karir, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan:

1. Keterampilan dan Kompetensi yang Ditingkatkan

Menurut Hasibuan, MSP (2022), salah satu indikator utama pengembangan karir adalah peningkatan keterampilan dan kompetensi pegawai. Pegawai yang berhasil mengembangkan karirnya akan menunjukkan peningkatan dalam kemampuan teknis, manajerial, atau keterampilan interpersonal yang relevan dengan peran dan tanggung jawabnya. Peningkatan ini dapat diukur melalui evaluasi kinerja, pelatihan yang diikuti, serta sertifikasi yang diperoleh.

2. Kesempatan Promosi dan Pengembangan Jabatan

Mondy (2021) menyatakan bahwa kesempatan promosi atau pengembangan jabatan merupakan indikator penting pada pengembangan karir. Pegawai yang berhasil mengembangkan karirnya akan mendapatkan kesempatan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar. Indikator ini dapat dilihat dari jumlah pegawai yang dipromosikan dan seberapa cepat pegawai dapat mencapai posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

3. Perencanaan Karir yang Jelas

Rivai dan Sagala (2022) menekankan pentingnya perencanaan karir sebagai indikator pengembangan karir. Pegawai yang memiliki rencana karir yang jelas dan terarah akan lebih mudah mencapai tujuan profesional mereka. Indikator ini dapat dilihat dari adanya jalur karir yang jelas dalam organisasi, termasuk program pengembangan dan mentoring yang terstruktur untuk membantu pegawai mencapai tujuan karir mereka.

4. Kepuasan Pegawai terhadap Pengembangan Karir

Simamora (2020) menyebutkan bahwa pegawai yang merasa bahwa mereka mendapatkan kesempatan yang adil untuk berkembang dan dipromosikan akan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Indikator ini dapat diukur melalui survei kepuasan pegawai atau wawancara yang menilai persepsi pegawai tentang peluang karir mereka di organisasi.

5. Kesesuaian Antara Kebutuhan Individu dan Organisasi

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2018) menyatakan bahwa kesesuaian antara kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi adalah indikator penting dalam pengembangan karir. Pegawai yang mampu menyeimbangkan aspirasi karir mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi akan cenderung lebih sukses dalam mengembangkan karirnya. Indikator ini dapat dilihat dari bagaimana organisasi menyediakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan pegawai dan bagaimana pegawai berkontribusi pada tujuan organisasi.

6. Partisipasi dalam Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sutrisno (2021), indikator lainnya dari pengembangan karir adalah partisipasi pegawai dalam program pelatihan dan pengembangan. Pegawai yang terlibat aktif dalam pelatihan dan pengembangan menunjukkan komitmen mereka terhadap pengembangan karir. Indikator ini dapat dilihat dari jumlah pelatihan yang diikuti, jenis pelatihan yang relevan, dan hasil dari pelatihan yang telah dijalankan tersebut.

7. Kemandirian dan Tanggung Jawab yang Meningkat

Hasibuan, MSP (2022) juga menambahkan bahwa peningkatan kemandirian dan tanggung jawab pegawai merupakan indikator pengembangan karir. Pegawai yang berhasil mengembangkan karirnya akan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara mandiri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Ini mencerminkan kematangan profesional dan kesiapan untuk peran yang lebih tinggi dalam organisasi.

Dengan memantau indikator-indikator ini, maka organisasi dapat mengevaluasi efektivitas program pengembangan karir dan memastikan bahwa pegawai terus

berkembang. Indikator pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini: program pendidikan dan pelatihan, promosi dan kenaikan jabatan, kemandirian, bimbingan karir dan mentoring, penilaian kinerja yang transparan dan berkala (Robbins & Judge, 2023).

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Colquitt, LePine, dan Wesson (2021) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengapa individu memilih satu perilaku daripada perilaku lainnya dan seberapa banyak usaha yang mereka lakukan dalam perilaku tersebut. Mereka menyoroti arti pentingnya motivasi dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, serta bagaimana teori motivasi, seperti teori harapan dan teori keadilan memberikan wawasan tentang perilaku pegawai. Menurut Locke dan Latham (2019), motivasi adalah proses yang mengarahkan, mengatur, dan juga memelihara perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Mereka mengembangkan Teori Tujuan yang menekankan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam hal ini, motivasi dipengaruhi oleh cara individu menetapkan dan mengejar tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2023) motivasi adalah berbagai dorongan yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan upaya individu untuk mencapai tujuan. Mereka menjelaskan bahwa motivasi melibatkan kebutuhan dan harapan individu, yang mendorong mereka untuk bertindak dengan cara-cara tertentu di tempat kerja. Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, pengakuan, dan kompensasi. Ryan dan Deci (2020) mengemukakan teori motivasi terpadu yang membedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Mereka menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berasal dari kepuasan yang diperoleh dari kegiatan itu sendiri, sedangkan motivasi ekstrinsik dari imbalan eksternal, seperti uang dan pengakuan. Teori ini menyoroti pentingnya lingkungan yang mendukung peningkatan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Nasrip M (2024), motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor berdasarkan proses psikologi terdapat dalam tubuh seseorang, dan secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dibagi menjadi dua kategori yaitu dilihat segi internal maupun eksternal bersumber dari individu:

1. Faktor internal yaitu bersumber dari dalam diri seseorang, meliputi:
 - a. Kebutuhan dasar: teori kebutuhan Maslow menyatakan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan untuk hidup yang harus dipenuhi mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Kebutuhan dasar untuk hidup seperti memiliki pekerjaan tetap, memperoleh gaji yang layak, dan memiliki jabatan. Ketika kebutuhan dasar sudah terpenuhi, individu cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Davis, DK, 2023).
 - b. Tujuan dan harapan: teori penetapan tujuan menyatakan bahwa menetapkan tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi. Penelitian oleh Locke dan Latham (2020) menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan terukur memicu individu untuk berusaha lebih keras dan berkomitmen terhadap pencapaian.
2. Faktor Eksternal, faktor yang bersumber dari luar diri yang tidak kalah penting dalam memainkan peran mempengaruhi motivasi Individu, antara lain:
 - a. Lingkungan Kerja: lingkungan di mana tempat seseorang bekerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi. Suasana kerja yang positif, dukungan dari rekan kerja, dan kebijakan perusahaan yang adil dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai. Penelitian oleh Grant dan Parker (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.
 - b. Pengakuan dan Penghargaan: penghargaan dari atasan atau organisasi dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat bagi seorang individu. Herzberg, Mausner, dan Snyderman (2021), faktor-faktor motivasi seperti pengakuan atas pencapaian berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

2.3.3 Indikator Motivasi

Motivasi adalah elemen kunci dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja individu di berbagai konteks, baik pendidikan maupun pekerjaan. Berbagai indikator dapat memberikan wawasan berbeda atas faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Berikut merupakan beberapa indikator untuk mengukur motivasi:

1. **Kepuasan Kerja:** kepuasan kerja pegawai adalah salah satu indikator motivasi yang penting. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja & dukungan dari atasan (Hasibuan MSP, 2022).
2. **Kemandirian (*Autonomy*):** menurut Ryan dan Deci (2020), bahwa memberikan pegawai kesempatan untuk membuat keputusan dan mengendalikan pekerjaan mereka dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Kemandirian menciptakan rasa kepemilikan atas pekerjaan yang dilakukan.
3. **Penghargaan dan Pengakuan:** pemberian penghargaan atas pencapaian kerja, baik dalam bentuk finansial (bonus, gaji) maupun non-finansial (penghargaan, pengakuan publik), dapat meningkatkan motivasi pegawai (Herzberg, Mausner, dan Snyderman, 2021).
4. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan:** ketika pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan dengan melibatkan individu dalam pengambilan keputusan.
5. **Umpan Balik (*Feedback*):** umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu dapat meningkatkan motivasi dengan membantu individu memahami kinerja mereka dan area yang perlu ditingkatkan. Penelitian menunjukkan bahwa umpan balik yang positif meningkatkan motivasi dan kinerja (Locke & Latham, 2020).
6. **Lingkungan Kerja yang Positif:** suasana kerja yang baik, termasuk hubungan yang sehat dengan rekan kerja dan atasan akan berkontribusi pada motivasi. Lingkungan yang mendukung untuk berkolaborasi dan berinteraksi sosial dapat meningkatkan keterlibatan pegawai.

7. Kesempatan untuk Belajar dan Berkembang: kesempatan untuk mengikuti pelatihan, kursus, dan pengembangan keterampilan / kompetensi merupakan indikator motivasi yang penting. Pegawai yang merasa bahwa mereka dapat tumbuh dalam karir mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras.
8. Kejelasan Tujuan: memiliki tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan motivasi. Individu yang memahami apa yang diharapkan dari diri mereka dan bagaimana pencapaian mereka berkontribusi pada tujuan organisasi cenderung untuk tetap termotivasi.
9. Fleksibilitas Kerja: Kemampuan untuk mengatur jam kerja atau lokasi kerja juga menjadi faktor motivasi yang penting. Pegawai yang memiliki fleksibilitas dalam pekerjaan mereka merasa lebih diberdayakan dan memiliki kontrol atas keseimbangan kehidupan kerja mereka.

Indikator-indikator ini mencerminkan beragam faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu / pegawai dalam konteks profesional di dunia kerja. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur motivasi pegawai adalah: kepuasan kerja, keterlibatan, penghargaan, peluang Pengembangan, dan hubungan dengan atasan dan teman kerja (Hasibuan MSP, 2022).

2.4 Kompensasi

2.4.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Armstrong dan Taylor (2020) kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kerja mereka. Ini mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan penghargaan lainnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompensasi tidak hanya mencakup pembayaran finansial, tetapi juga manfaat non-finansial yang dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kepuasan kerja. Kompensasi menurut Mathis dan Jackson (2021) adalah salah satu alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai berkualitas. Kompensasi yang efektif harus mencakup semua elemen dasar seperti gaji pokok, tunjangan kesehatan, asuransi, dan bonus kinerja. Selain itu, struktur kompensasi harus adil dan kompetitif untuk menciptakan motivasi dan komitmen pegawai. Milkovich dan

Newman (2021) mendeskripsikan kompensasi sebagai keseluruhan program imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai. Mereka membedakan antara kompensasi langsung yang mencakup gaji/upah dan bonus, dan kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, cuti, dan berupa manfaat pensiun. Desain kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mendukung tujuan strategis perusahaan dengan mempertahankan sumber daya manusia.

Cascio (2021) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan alat strategis yang digunakan untuk dapat memotivasi dan mempertahankan pegawai yang memiliki kinerja tinggi. Struktur kompensasi yang transparan dan adil dapat meningkatkan kepercayaan pegawai dan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, dia juga mencatat bahwa kompensasi yang baik harus sejalan dengan nilai dan budaya organisasi. Menurut Smit dan De Klerk (2021) Kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai balasan atas kontribusi mereka pada organisasi. Kompensasi harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan mendukung kinerja organisasi. Kompensasi yang baik tidak hanya untuk menarik kandidat yang berkualitas, tetapi juga bisa mempertahankan pegawai yang sudah ada.

2.4.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena memiliki peran strategis dalam mempengaruhi pola perilaku dan kinerja pegawai. Dalam merancang sistem kompensasi, perusahaan tentu saja harus mempertimbangkan berbagai tujuan sehingga dapat memberikan dampak positif pada individu dan juga pada kesuksesan jangka panjang organisasi. Berikut adalah tujuan dari pengelolaan sistem kompensasi:

1. Menarik dan Mempertahankan Talenta

Menurut Mathis dan Jackson (2021), salah satu tujuan utama kompensasi adalah untuk menarik & mempertahankan pegawai yang berkualitas. kompensasi yang kompetitif menjadi daya tarik bagi calon pegawai yang potensial. Selain itu, memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja dan kontribusi pegawai juga membantu mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi.

2. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Cascio (2021) menyatakan bahwa kompensasi yang dirancang dengan baik dapat mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai. Dengan memberikan insentif seperti bonus berbasis kinerja atau program penghargaan, perusahaan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan organisasi. Sistem kompensasi ini juga menciptakan budaya kinerja tinggi, di mana penghargaan diberikan berdasarkan hasil yang konkret.

3. Menciptakan Keadilan Internal dan Eksternal

Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa tujuan kompensasi juga untuk menciptakan keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal berarti bahwa pegawai di dalam organisasi menerima kompensasi yang adil sesuai dengan kontribusi, sementara keadilan eksternal memastikan bahwa tingkat kompensasi perusahaan sesuai dengan standar industri. Hal ini penting untuk menghindari ketidakpuasan dan konflik di antara pegawai serta menjaga daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja.

4. Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Pegawai

Milkovich dan Newman (2021) menekankan bahwa kompensasi dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan pegawai. Kompensasi yang mencakup tunjangan kesehatan, asuransi, dan pensiun dapat memberikan rasa aman dan kepuasan jangka panjang bagi pegawai. Selain itu, kesejahteraan finansial yang diberikan melalui gaji yang kompetitif membantu pegawai merasa lebih nyaman dan mampu berfokus pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap produktivitas.

5. Mendukung Strategi dan Tujuan Organisasi

Menurut Smit dan De Klerk (2021), tujuan diberikan kompensasi adalah untuk mendukung strategi organisasi dan mencapai tujuan bisnis. Kompensasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan arah strategi perusahaan akan meningkatkan motivasi pegawai untuk dapat berkontribusi dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Misalnya saja, perusahaan yang berfokus pada inovasi mungkin memberikan insentif berbasis kreativitas dan pengembangan produk baru.

2.4.3 Indikator Kompensasi

Kompensasi pada dasarnya terbagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Untuk memastikan sistem kompensasi yang digunakan efektif, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai indikator kompensasi baik finansial maupun non-finansial yang mampu memotivasi pegawai secara optimal. Indikator-indikator kompensasi finansial yang dimaksud, antara lain:

1. Gaji Pokok (*Base Salary*)

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), gaji pokok adalah kompensasi utama yang diterima pegawai secara rutin berdasarkan perjanjian kerja. Gaji pokok mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan menjadi salah satu indikator utama dari kompensasi. Gaji dasar / gaji pokok biasanya dihitung berdasarkan tanggung jawab pekerjaan, tingkat keterampilan, pengalaman, dan struktur gaji perusahaan.

2. Tunjangan (*Benefits*)

Cascio (2021) menyatakan bahwa tunjangan merupakan manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, cuti, dan dapat berupa tunjangan tetap dan tidak tetap yang membantu meningkatkan kesejahteraan pegawai sekaligus menjadi faktor penting dalam mempertahankan pegawai di suatu perusahaan. Beberapa perusahaan juga menawarkan tunjangan khusus seperti program kesehatan mental atau kesejahteraan fisik.

3. Bonus dan Insentif (*Bonuses and Incentives*)

Mathis dan Jackson (2021) menjelaskan bahwa bonus dan insentif biasanya diberikan berdasarkan pencapaian target tertentu individu, tim, atau organisasi terhadap target tertentu. Dapat juga berupa penghargaan atau komisi berbasis hasil kinerja pegawai yang spesifik pada periode tertentu. Indikator ini sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

4. Lembur (*Overtime Pay*)

Hasibuan MSP (2022) mengatakan bahwa lembur merupakan kompensasi finansial atas waktu kerja melebihi jam kerja normal.

Sedangkan indikator-indikator kompensasi non-finansial, meliputi:

1. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Menurut Milkovich dan Newman (2021), bahwa kompensasi tidak langsung mencakup bentuk-bentuk imbalan yang tidak berbentuk uang tunai, seperti fasilitas kendaraan, akomodasi, pelatihan, sertifikasi, dan berbagai program pengembangan pegawai. Indikator ini penting karena membantu meningkatkan kesejahteraan pegawai tanpa memberikan kompensasi finansial langsung, yang juga berperan dalam retensi pegawai.

2. Keadilan Kompensasi (*Pay Equity*)

Smit dan De Klerk (2021) menekankan bahwa keadilan kompensasi, baik internal maupun eksternal, adalah indikator penting dalam sistem kompensasi yang sehat. *Internal equity* berarti pegawai dalam organisasi yang memiliki peran dan tanggung jawab yang sama menerima kompensasi yang seimbang, sementara *external equity* memastikan bahwa kompensasi di perusahaan sebanding dengan pasar kerja. Keadilan ini sangat penting untuk menjaga motivasi dan kepercayaan pegawai.

3. Penghargaan Non-Finansial (*Non-Financial Rewards*)

Dessler (2022) menambahkan bahwa selain kompensasi finansial, penghargaan non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, dan rasa aman dalam pekerjaan juga merupakan bagian penting dari indikator kompensasi. Penghargaan ini memberikan pegawai merasakan pencapaian dan keterlibatan emosional dengan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

4. Keseimbangan Internal dan Eksternal (*Internal and External Equity*)

Keseimbangan internal mengacu pada keadilan dalam pemberian kompensasi antar posisi di dalam organisasi. Keseimbangan eksternal berhubungan dengan kesesuaian tingkat kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi dengan standar yang berlaku di pasar kerja eksternal (Milkovich dan Newman, 2021).

Berdasarkan uraian dari beberapa indikator kompensasi baik finansial maupun non-finansial di atas, maka indikator-indikator yang digunakan di dalam penelitian ini adalah indikator kompensasi finansial meliputi: gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan lembur (Hasibuan M, 2022).

2.5 Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Armstrong (2022) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Armstrong, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diberikan oleh organisasi. Sutrisno (2021) menyatakan kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan pada tanggung jawab yang telah diberikan, serta kualitas dan kuantitas hasil kerja tersebut. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, dan adanya dukungan dari lingkungan kerja. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang dinilai berdasarkan standar kerja atau target yang telah ditetapkan. Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan keterampilan, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan juga dukungan yang positif dari organisasi atau perusahaan.

Menurut Dessler (2022), kinerja pegawai adalah hasil dari tugas-tugas yang dikerjakan individu sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Kinerja juga merupakan gambaran dari efektivitas pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Robbins dan Judge (2023) mengatakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai pencapaian tugas-tugas yang ditugaskan kepada individu sesuai dengan standar acuan atau tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil dari usaha pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas kerja. Kinerja pegawai menurut Hasibuan, MSP (2022) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan uraian di atas, kinerja pegawai disimpulkan sebagai hasil upaya pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang diukur berdasarkan pada standar yang telah ditentukan.

2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk mengevaluasi hasil kerja pegawai, tetapi juga berperan dalam upaya pengembangan potensi dan

peningkatan motivasi kerja. Melalui proses ini, pegawai akan terdorong untuk lebih kreatif dan produktif dalam bekerja karena mendapatkan umpan balik positif atas kinerjanya (Ameliani, 2019). Wibowo (2016) menyatakan bahwa penilaian kinerja mampu memberikan potret yang akurat terhadap capaian kerja setiap individu. Penilaian ini bukan semata-mata ditujukan untuk mengidentifikasi kekurangan, melainkan juga mengapresiasi keberhasilan yang dapat dijadikan pijakan dalam penilaian lanjutan. Selanjutnya, Mondy (2019) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang dirancang untuk mengevaluasi sejauh mana individu atau tim menyelesaikan tugasnya. Sistem ini menjadi elemen krusial dalam manajemen kinerja karena secara langsung mencerminkan arah dan tujuan strategis organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2023), terdapat beberapa tujuan utama dari pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

1. Mengetahui sejauh mana keterampilan dan kompetensi pegawai,
2. Menjadi dasar dalam perencanaan strategi kepegawaian seperti perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan kualitas output,
3. Sebagai acuan dalam pengembangan karir, promosi jabatan, dan kenaikan pangkat pegawai,
4. Membangun hubungan yang sehat dan saling menghargai antara atasan dengan bawahan,
5. Memberikan gambaran yang menyeluruh tentang kondisi organisasi khususnya dalam aspek kepegawaian,
6. Membantu pegawai mengenali potensi diri mereka serta kelemahan dirinya guna mendorong peningkatan diri, serta memberi atasan pemahaman lebih baik dalam membimbing bawahannya, dan
7. Menjadi bahan acuan dalam kegiatan penelitian serta pengembangan sistem kepegawaian yang lebih baik di masa mendatang.

2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sedarmayanti (2023) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain: teknologi, iklim kerja, penghasilan / gaji, sarana dan

prasarana, kesempatan berprestasi, manajemen kepemimpinan, kompetensi dan keterampilan, jaminan sosial dan kesehatan, tingkat pendidikan dan pelatihan, serta sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin dan etika kerja). Menurut Simamora (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Faktor individual, seperti latar belakang, keahlian, kemampuan, tingkat pendidikan, serta demografi. Faktor psikologis internal, seperti *attitude*, *personality*, persepsi, motivasi diri, serta kemandirian dalam pembelajaran.

2.5.4 Indikator Kinerja

Menurut Hasibuan, MSP (2022) indikator kinerja adalah suatu alat ukur yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan tentang beberapa indikator kinerja menurut Hasibuan:

1. Efisiensi: adalah perbandingan antara *input* yang digunakan dengan *output* yang dihasilkan. Semakin kecil penggunaan sumber daya untuk memperoleh hasil, maka semakin tinggi efisiensi kinerja pegawai.
2. Efektivitas: sejauh mana tujuan atau sasaran organisasi bisa tercapai. Kinerja pegawai dianggap efektif jika mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Kualitas Kerja: mengacu pada tingkat keakuratan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Kinerja yang baik harus mencerminkan kualitas *output* yang tinggi.
4. Inisiatif: merupakan kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan proaktif dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.

Sedangkan Dessler (2022) mengemukakan indikator kinerja yang berfokus pada hasil dan dampak, yaitu:

1. *Return on Investment* (ROI): mengukur profitabilitas yang dihasilkan dari investasi yang dilakukan dalam pelatihan dan pengembangan pegawai.
2. Pencapaian Target: sejauh mana pegawai mencapai target yang telah ditentukan.
3. Kualitas Pelayanan: kepuasan pelanggan berdasarkan layanan yang diberikan.

Mangkunegara (2020) juga menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai yang penting, yaitu:

1. Kualitas Kerja: Tingkat keakuratan / ketelitian dalam menyelesaikan tugas.
2. Kuantitas Kerja: Mengukur jumlah *output* pegawai dalam periode tertentu.
3. Ketepatan Waktu: Mengukur efisiensi pengalokasian waktu dalam bekerja.
4. Inisiatif: Kemampuan untuk mengambil tindakan proaktif dalam pekerjaan.
5. Kemampuan bekerjasama: Kemampuan dan kemauan untuk dapat bekerja sama dengan anggota tim lainnya dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan penjelasan mengenai indikator-indikator kinerja pegawai di atas, maka indikator-indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan bekerjasama (Mangkunegara, 2020).

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam rangka memperkuat landasan teoritis dan analisis pada penelitian ini, penulis meninjau beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian yaitu pengembangan karir, motivasi, kompensasi, dan kinerja pegawai. Kajian terhadap penelitian sebelumnya bertujuan untuk melihat perbedaan hasil dan celah penelitian yang masih dapat dikembangkan sehingga penelitian ini memiliki kontribusi ilmiah yang jelas. Penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Ni Putu Amanda Putri, 2024, Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Desa Adat Kesiman Denpasar.	Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Kesiman Denpasar.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Kesiman.	Objek Karyawan LPD, bukan pada tenaga alih daya di BUMN

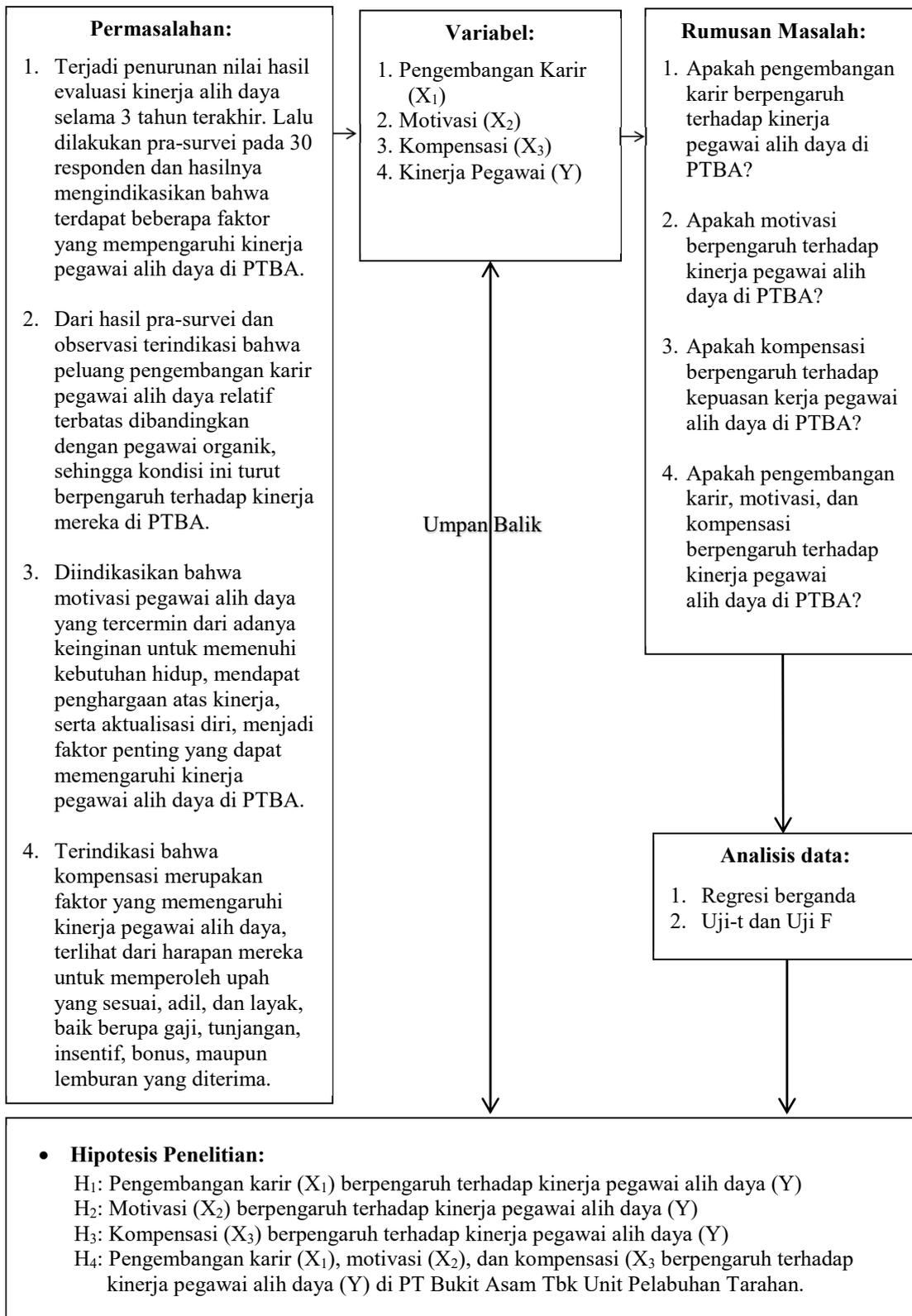
2	Wibusana dan Hery Margono, 2023, Analisis Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PTSI Jakarta.	Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat kekuatan relatif pada indikator motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PTSI Jakarta. Selain itu, penelitian ini juga untuk mengetahui bagaimana pengaruh dan seberapa kuat pengaruh moderasi dari variabel budaya organisasi terhadap hubungan antara motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PTSI Jakarta.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dan analisis data dilakukan dengan SEM-PLS dan regresi moderating.	Hasil yang diperoleh motivasi memiliki pengaruh negatif signifikan, kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTSI. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, tetapi memainkan peran moderating yang signifikan secara positif pada hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi juga memoderasi secara negatif hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan PTSI Jakarta.	Menambahkan variabel moderasi budaya organisasi dan hasil motivasi negatif
3	Suwanto, Suryadi, Dimas A. S, 2024, Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sarana Cahaya Makmur di Ganjar Agung	Untuk menganalisis dampak kompensasi, pengembangan karir, motivasi terhadap kinerja Karyawan PT Sarana Cahaya Makmur di Ganjar Agung	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan pengembangan karir, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sarana Cahaya Makmur di Ganjar Agung.	Lokasi penelitian berbeda, tidak fokus pada tenaga alih daya
4	Edi Komara,, dan Tazkia Ramadhania 2023, Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan	Menganalisis pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja	Metode penelitian kuantitatif, Model SEM diukur dengan SmartPLS	Berdasarkan penelitian, diperoleh hasil: Motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir memediasi pengaruh kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.	Menambahkan variabel mediasi kepuasan kerja

5	Ni Made Ari Trisnayanti, dkk., 2022, Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tembuku, Kab. Bangli.	Tujuan penelitian adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Tembuku Kab. Bangli	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian yang diperoleh pengembangan karir, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tembuku Kab. Bangli.	Objek di instansi pemerintahan, bukan tenaga alih daya
6*	Kanti Febriyanti, 2022, Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Bodhi Dharma.	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Sekolah Bodhi Dharma.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Sekolah Bodhi Dharma baik secara parsial maupun simultan.	Fokus pada institusi pendidikan, bukan perusahaan BUMN
7	Rusdee Chemoh, 2021, Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bappeda Kota Bandar Lampung	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Bandar Lampung	Metode yang yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda dengan SPSS 20.	Hasil penelitian yang diperoleh pengembangan karir, motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kota Bandar Lampung	Menggunakan variabel disiplin dan kepuasan kerja, bukan pengembangan karir dan kompensasi
8	Della Asmaria Putri, 2020, Pengaruh Hubungan Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh hubungan kerja, motivasi, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara hubungan kerja, motivasi, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan	Objek di RSUD, menambahkan hubungan kerja sebagai variabel independen

Sumber: Data Diolah, 2025

2.7 Kerangka Pemikiran

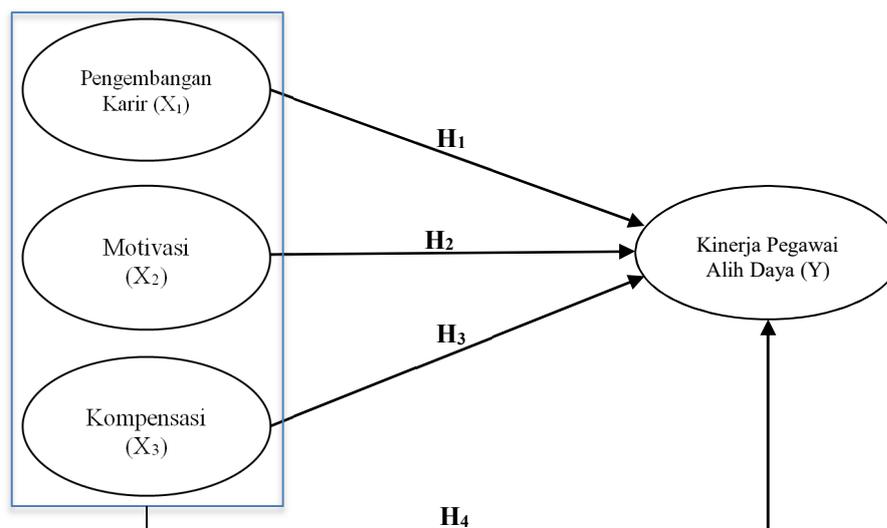
Agar penelitian memiliki arah yang jelas, penulis menyusun kerangka pemikiran yang menunjukkan bagaimana variabel-variabel bebas diasumsikan memengaruhi variabel terikat berdasarkan fenomena dan hasil pra-survei. Kerangka ini membantu memberikan gambaran logis dari alur penelitian yang dilakukan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai alur pemikiran, arah penelitian, serta hubungan antarvariabel yang dikaji. Kerangka ini menjadi dasar dalam melakukan analisis empiris dan pembuktian hipotesis. Adapun kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.2, sebagai berikut



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

2.9 Hipotesis Penelitian

Menurut Sanusi, A, (2017) Hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti ragu dan tesis yang berarti benar. Jadi, hipotesis adalah kebenaran yang masih diragukan. Hipotesis dikatakan juga sebagai sebuah ide untuk mencari fakta-fakta yang harus dikumpulkan. Sugiyono (2020) juga menyatakan hipotesis penelitian merupakan urutan ketiga pada penelitian, setelah peneliti menyampaikan landasan teori dan kerangka pikir teoritis. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, sehingga rumusan masalah penelitian biasanya dibuat dalam bentuk pertanyaan. Agar mendapatkan pengarahannya dan pedoman yang jelas dan terarah saat melakukan penelitian maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

2.9.1 Pengaruh Pengembangan Karir (X₁) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan potensi pegawai dalam mencapai tujuan profesional mereka.

Menurut Noe et al. (2019), pengembangan karir mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan juga pengalaman pegawai, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Dalam konteks ini, Sutrisno (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan kinerja karena pegawai yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya cenderung memiliki komitmen dan produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Merujuk pada Teori Keadilan Adams (1965), persepsi keadilan terbentuk ketika pegawai membandingkan rasio antara *input* yang mereka berikan (seperti waktu, tenaga, dan usaha untuk belajar dan berkembang) dengan *output* yang mereka terima dari organisasi (seperti pelatihan, bimbingan karir, dan kesempatan promosi). Jika pegawai merasa bahwa kontribusi mereka terhadap pengembangan diri direspon secara adil oleh organisasi melalui dukungan karir yang memadai, maka akan tumbuh rasa keadilan yang berdampak positif terhadap motivasi & kinerja mereka. Luthans (2021) juga menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik meningkatkan rasa percaya diri pegawai karena mereka merasa lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan. Selain itu, pengembangan karir yang adil dan proporsional juga dapat menurunkan tingkat turnover, karena pegawai merasa dihargai dan memiliki prospek berkembang dalam organisasi. Dengan demikian, persepsi keadilan dalam pengembangan karir menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai alih daya. Berdasarkan pemahaman ini, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H₁: Pengembangan Karir (X₁) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan (Y)

2.9.2 Pengaruh Motivasi (X₂) Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya (Y)

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2023) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak, baik untuk mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras serta berkontribusi secara maksimal dalam mencapai target yang telah

ditetapkan. Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya dan berusaha mencapai hasil yang optimal. Motivasi mendorong pegawai untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, sehingga berdampak langsung pada produktivitas dan efektivitas kerja mereka. Oleh karena itu, persepsi terhadap keadilan dalam pemberian penghargaan dan pengakuan menjadi aspek penting yang memengaruhi motivasi kerja.

Dalam konteks Teori Keadilan Adams (1965), motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keadilan dalam hubungan antara *input* dan *output*. Pegawai akan membandingkan usaha, pengalaman, loyalitas, dan kontribusi yang mereka berikan (*input*) dengan hasil atau imbalan yang mereka terima (*output*), baik kompensasi, pengakuan, maupun kesempatan pengembangan. Perbandingan ini tidak hanya dilakukan terhadap dirinya sendiri, tetapi juga terhadap rekan kerja lain yang dianggap setara. Pada lingkungan kerja seperti di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan, pegawai alih daya kerap kali membandingkan diri mereka dengan pegawai tetap. Ketika mereka merasa telah memberikan kontribusi dan beban kerja yang serupa—bahkan dalam beberapa kasus lebih berat—namun memperoleh imbalan atau perlakuan yang jauh berbeda (misalnya dalam hal gaji, tunjangan, jaminan karir, atau penghargaan), maka persepsi ketimpangan muncul. Ketidakadilan ini berpotensi menurunkan motivasi kerja karena pegawai merasa diperlakukan tidak setara, meskipun *input* yang diberikan serupa. Sebaliknya, jika mereka merasa perlakuan dan imbalan yang diterima sudah adil dan proporsional, maka motivasi kerja akan meningkat.

Dengan demikian, persepsi keadilan, terutama dalam membandingkan perlakuan antara pegawai alih daya dengan pegawai tetap, menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi & kinerja pegawai alih daya dalam organisasi. Berdasarkan teori dan temuan sebelumnya, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H₂: Motivasi (X₂) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan (Y)

2.9.3 Pengaruh Kompensasi (X₃) Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya (Y)

Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balasan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi ini meliputi gaji pokok, tunjangan, bonus, serta insentif lainnya. Kompensasi yang adil dan kompetitif di pasar kerja dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Menurut Gerhart dan Milkovich (2019), terdapat hubungan positif antara tingkat kompensasi yang diterima pegawai dengan kinerja mereka; pegawai yang merasa bahwa imbalan yang diterimanya sesuai dengan kontribusi mereka cenderung bekerja lebih giat dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif Teori Keadilan Adams (1965), persepsi terhadap kompensasi sangat erat kaitannya dengan keadilan dalam hubungan antara *input* (usaha, pengalaman, tanggung jawab) dan *output* (kompensasi dan penghargaan). Pegawai akan membandingkan rasio *input-output* mereka dengan rekan kerja lainnya. Dalam konteks pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan, sering kali muncul persepsi ketimpangan ketika mereka membandingkan kompensasi yang diterima dengan pegawai tetap, padahal tugas, tanggung jawab, dan beban kerja yang diemban bisa jadi serupa. Jika pegawai alih daya merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang tidak setimpal dibandingkan dengan pegawai tetap, maka akan muncul rasa ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja.

Sebaliknya, bila organisasi mampu memberikan kompensasi yang dipersepsikan adil—baik dalam bentuk finansial seperti upah layak dan tunjangan, maupun non-finansial seperti penghargaan dan pengakuan—maka persepsi keadilan akan terbentuk dan berdampak positif terhadap kinerja. Dewhurst et al. (2021) juga menekankan bahwa kompensasi non-finansial seperti pengakuan atas prestasi kerja turut memperkuat perasaan dihargai dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Berdasarkan pemahaman ini, maka peneliti ingin mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kompensasi (X₃) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan (Y)

2.9.4 Pengaruh Pengembangan Karir (X₁), Motivasi (X₂), dan Kompensasi (X₃) Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya (Y)

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang telah dilakukan oleh Ni Putu Amanda Putri (2024), Kanti Febriyanti (2022), Yusuf Maura (2021), Sri Handayani (2020), dan Della Asmaria Putri (2020) semuanya menunjukkan hasil yang sama dan konsisten, yaitu bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun, berbeda dengan konteks pegawai alih daya, masih terdapat kesenjangan yang menjadi perhatian, terutama terkait persepsi ketidakadilan terhadap sistem pengembangan karir, motivasi kerja, dan kompensasi yang mereka terima bila dibandingkan dengan pegawai tetap. Berdasarkan Teori Keadilan Adams (1965), ketimpangan antara *input* (usaha, waktu, dan kontribusi) dan *output* (imbalan atau penghargaan) yang dirasakan tidak setara dengan rekan kerja lainnya dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, dirasa penting sekali untuk menguji kembali apakah pengembangan karir, motivasi, dan juga kompensasi tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya dalam situasi yang melibatkan perbedaan status kerja antara pegawai alih daya dan pegawai tetap. Berdasarkan landasan tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H₄: Pengembangan Karir (X₁), Motivasi (X₂), dan Kompensasi (X₃) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan (Y)