

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori Harapan menjelaskan bahwa perilaku dan motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh harapan individu terhadap hasil yang akan diperoleh dari suatu tindakan. Seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan apabila mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya memberikan imbalan yang sesuai dengan harapan mereka.

Menurut Vroom et al., (2015), terdapat tiga komponen utama dalam Teori Harapan, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. *Expectancy* merupakan keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. *Instrumentality* adalah keyakinan bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh pemberian imbalan atau penghargaan dari organisasi. Sedangkan *valence* merupakan tingkat nilai atau daya tarik imbalan tersebut bagi individu. Ketiga komponen ini saling berkaitan dan menjadi dasar dalam menentukan tingkat motivasi seseorang dalam bekerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Teori Harapan menjelaskan bahwa karyawan akan menunjukkan kinerja yang optimal apabila mereka memiliki kemampuan yang memadai serta didukung

oleh sistem penghargaan yang adil dan sesuai. Dengan kata lain, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh keyakinan terhadap hasil yang akan diperoleh dari usaha yang dilakukan.

Keterkaitan teori ini dengan penelitian terletak pada hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga berhubungan dengan *expectancy*, yaitu keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Sementara itu, kompensasi berkaitan dengan *instrumentality* dan *valence*, karena merupakan bentuk imbalan yang diterima karyawan atas kinerja yang telah dicapai serta memiliki nilai tertentu bagi individu. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi dan memperoleh kompensasi yang sesuai, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Dengan demikian, Teori Harapan digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi sebagai faktor kemampuan serta pemberian kompensasi sebagai faktor motivasi. Kombinasi antara keduanya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Sutrisno dalam buku Marnisah dkk., (2021) secara harifah, Kompetensi berasal dari bahasa *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi berarti sebagai dimensi perilaku keahlian dan keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan pengetahuan, dan perilaku yang baik yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Marnisah dkk. (2021), Kompetensi adalah suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang secara bersamaan membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Kompetensi terdiri dari atas 5 (Lima) Karakteristik yaitu *Knowledge* (pengetahuan), *Skills* (keterampilan), *SelfConcept* (konsep diri), *Traits* (karakteristik diri), *Motives* (motif).

Menurut Spencer Jr, (1995) dalam Palan, kompetensi adalah "Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual"

Menurut Wibowo, (2022) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional.

b. Faktor Kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo, (2022) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keahlian atau keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4) Karakteristik personal

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan.

6) Isu-isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7) Kapasitas intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

c. Indikator kompetensi

Dalam penelitian ini, Menurut Hutapea & Nurianna Thoha, (2008), indikator kompetensi yang digunakan meliputi tiga dimensi utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang diuraikan sebagai berikut:

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan dimensi kompetensi yang berkaitan dengan pemahaman dan penguasaan informasi yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam bidang pekerjaannya.

2) Keterampilan

Keterampilan merupakan dimensi kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan praktis seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu secara efektif dan efisien.

3) Sikap

Sikap merupakan dimensi kompetensi yang berkaitan dengan kecenderungan perilaku, nilai-nilai, dan orientasi psikologis yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Menurut Hasibuan, (2007) kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Menurut Hasibuan, (2007) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan Kadarisman, (2012) Mengemukakan ‘kompensasi adalah fungsi *human resource management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis reward (penghargaan) yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Sulistiyani dan Rosidah mengemukakan ‘Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pegawai yang telah dikerjakannya’

Lebih lanjut menurut Sutrisno, (2017) kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan

b. Faktor Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market, the economy, the government dan unions*. Sedangkan faktor internal adalah *the labor budget dan who makes compensation decision* (Ivancevich et al., 1990).

1) *The Labor Market* (pasar tenaga kerja).

Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik

dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia dengan jumlah terbatas di pasar.

2) *The Economy* (kondisi ekonomi)

Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing memengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.

3) *The Government* (pemerintah)

Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.

4) *Unions* (perserikatan)

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan memengaruhi kebijakan kompensasi.

5) *The Labor Budget* (anggaran tenaga kerja)

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit

kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.

6) *Who makes compensation decisions* (pembuat keputusan kompensasi)

Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa yang digunakan, tunjangan apa yang ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi. Manajemen membuat keputusan yang mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk bayaran, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya.

c. Indikator Kompensasi

Menurut Muljani (2002) Indikator kompensasi sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji merupakan timbal balik yang berupa uang dan diterima oleh karyawan sebagai feedback dari jabatan sebagai karyawan yang telah berkontribusi tenaga serta pikiran untuk mencapai goals di instansi, selain itu juga disebut dengan instansi (Veithzal & Sagala, 2004).

2) Upah

Upah disebut imbalan finansial yang berupa uang secara langsung dan dibagikan ke karyawan sesuai jam kerja, jumlah barang yang dibuat atau jumlah pelayanan yang sudah dilakukan. Upah dan gaji berbeda, gaji nilai yang diperoleh konsisten sedangkan upah bisa berubah tergantung input yang telah dikerjakan.

3) Insentif

Insentif adalah balasan langsung yang mana karyawan langsung dibayar hal itu dikarenakan kinerja karyawan melebihi target yang telah disepakati.

4) Tunjangan

Tunjangan merupakan transaksi atau jasa yang memproteksi dan memenuhi gaji pokok dan instansi bisa membayarkan atau setengah dari tunjangan yang ada.

5) Fasilitas

Fasilitas yaitu kompensasi tambahan yang dibuat sesuai kebijakan instansi akan semua karyawan sebagai bentuk dalam meng improve kesejahteraan karyawan.

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut (Robbins, 2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Sedangkan Prawirosentono (1999) berpendapat bahwa kinerja/performance yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab dalam suatu organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Selain itu, Zauhar dalam Budiyanto & Mochlas, (2020) mengemukakan bahwa kinerja mencakup: “kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja institusi”. Kinerja individu dapat dilihat dari

keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengetahuannya, sikap dan perilakunya, kebijakannya, kreatifitasnya, moralitas dan lain-lain. Sementara kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dll. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan situasi lain, fleksibilitasnya, adaptabilitas, pemecahan konflik dll.

b. Faktor Kinerja karyawan

Beberapa point penting yang dapat dilihat dari pengertian kinerja karyawan menurut pendapat para ahli di atas adalah :

1) Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan dapat menunjukkan kinerja karyawan karena kuantitas kerja melihat seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Dalam mengukur produktivitas sumber daya manusia, maka karyawan hendaknya diberikan target yang akan dicapai untuk mengetahui seberapa besar nilai atau seberapa banyak pekerjaan yang dapat mereka selesaikan. (Silaen et al., 2021)

2) Kualitas Kerja

Salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan adalah kualitas pekerjaan selain besarnya target

pekerjaan yang akan dicapai dan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan. Proses karyawan dalam melakukan pekerjaannya sangat berbanding lurus dengan kualitas pekerjaannya. Oleh karena itu, pimpinan dalam mendelegasikan pekerjaan bagi karyawan hendaknya memberikan panduan yang jelas atau sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan.

3) Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Karyawan harus memiliki pengetahuan dan keahlian karena hal ini sangat berkaitan dengan kinerja mereka di dalam pekerjaan. Pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan lewat pelatihan dan latar belakang pendidikan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga halnya dengan keahlian karyawan, di mana pimpinan memastikan posisi yang ada di dalam perusahaan harus menempatkan karyawan yang sesuai dengan keahliannya.

4) Perencanaan Kegiatan

Untuk mencapai target yang telah ditetapkan maka karyawan maupun pimpinan perusahaan harus mempunyai standar yang bisa disebut dengan perencanaan. Hal ini sangat penting, karena karyawan dan pimpinan perusahaan akan sulit mengukur sejauh mana pekerjaan yang sudah tercapai, jika tidak

ada perencanaan. Dalam mengevaluasi kinerja juga dapat menggunakan perencanaan. Untuk mengukur perkembangan yang dapat dicapai sumber daya manusia dalam perusahaan, perencanaan juga dapat dipakai sebagai standar pengukuran, mengevaluasi pekerjaan individu dan sistem edukasi sehingga dapat menjadi data dalam departemen sumber daya manusia. Analisis dan sistem yang baik sangat dibutuhkan dalam mengontrol kinerja karyawan dalam perusahaan. Tanpa ada data yang jelas, maka manajer sumber daya manusia akan mengalami kesulitan melakukan monitoring yang akan menjadi hambatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan tersebut. Untuk melakukan analisa terhadap pekerjaan seseorang maka data sangat diperlukan dan merupakan kunci yang sangat penting.

5) Otoritas (wewenang)

Prawirosentono, (1999) mengatakan bahwa dalam melakukan suatu kerja yang sesuai dengan kontribusinya yang diperintahkan oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lainnya dalam suatu organisasi formal adalah sifat dari suatu komunikasi yang disebut dengan otoritas.

6) Disiplin

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku adalah pengertian disiplin menurut (Prawirosentono, 1999). Jadi

disiplin adalah menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan.

7) Inisiatif

Perencanaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang dihasilkan dari ide yang dibentuk dari daya pikir dan kreatifitas

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Yulianto (2020), indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1) Kuantitas pekerjaan

Kualitas kerja mencerminkan tingkat ketelitian, ketepatan, dan kerapihan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2) Kualitas pekerjaan

Kuantitas kerja mencerminkan jumlah atau volume pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu (*deadline*) yang telah ditentukan.

4) Kehadiran

Kehadiran mencerminkan tingkat kedisiplinan karyawan dalam memenuhi jadwal kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5) Kemampuan kerjasama

Kemampuan kerja sama mencerminkan kapasitas karyawan untuk berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak lain yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Castana & Widodo, 2021)	Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura ii (persero) Bandar Udara Halim Perdanakusuma	Kuantitatif	- Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; - Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		, Jakarta		terhadap kinerja; - Kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2.	(Mauluddin Irawati, 2021)	& Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19 pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Bangkalan	Kuantitatif Deskriptif	- Kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19
3.	(Lestari & Hadjri, 2023)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Duta Jaya Bakti Bersama Palembang	Kuantitatif	- Kompensasi tidak berpengaruh langsung dengan Kinerja Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening sedangkan Kompetensi Berpengaruh Langsung dengan Kinerja Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Sebagai

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Variabel Intervening
4.	(Hidayah 2025)	dkk., Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) CP Malimongan Baru, Makassar	Kuantitatif	- Kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Malimongan Baru Makassar.
5.	(Aprillya & Mahargiono, 2024)	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kecamatan Wiyung Kota Surabaya	Kuantitatif	- Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja terbukti memediasi (memperkuat) pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan pemerintah Kecamatan Wiyung Kota Surabaya.
6.	(Putri dkk., 2024)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Komunikasi terhadap	Kuantitatif Asosiatif	- Kompetensi, kompensasi, dan komunikasi masing-masing berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara		signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara, baik secara parsial maupun secara simultan.
7.	(Alfonso, 2025)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan:(Studi Empiris di Perusahaan Manufaktur)	Kuantitatif	- Kompetensi dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur. Kompetensi memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini dibangun di atas landasan *grand theory* berupa Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom (1964). Teori ini menjelaskan bahwa motivasi dan kinerja seseorang ditentukan oleh tiga komponen utama, yaitu *expectancy* (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik), *instrumentality* (keyakinan

bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan), dan *valence* (nilai atau daya tarik imbalan bagi individu). Ketiga komponen inilah yang menjadi jembatan teoritis antara variabel kompetensi, kompensasi, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum diketahuinya secara pasti faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan di PT. Maju Bersama Mensejahterakan, apakah berasal dari kompetensi yang dimiliki karyawan, sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, atau kombinasi dari keduanya. Kondisi ini mendorong perlunya penelitian yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Variabel pertama yang dikaji adalah kompetensi (X1). Mengacu pada teori (Spencer Jr, 1995), kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Dalam kerangka Teori Harapan, kompetensi berkaitan langsung dengan komponen *expectancy*, yakni keyakinan karyawan bahwa kemampuan yang mereka miliki akan mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin kuat keyakinan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga kinerja yang dihasilkan pun akan semakin optimal.

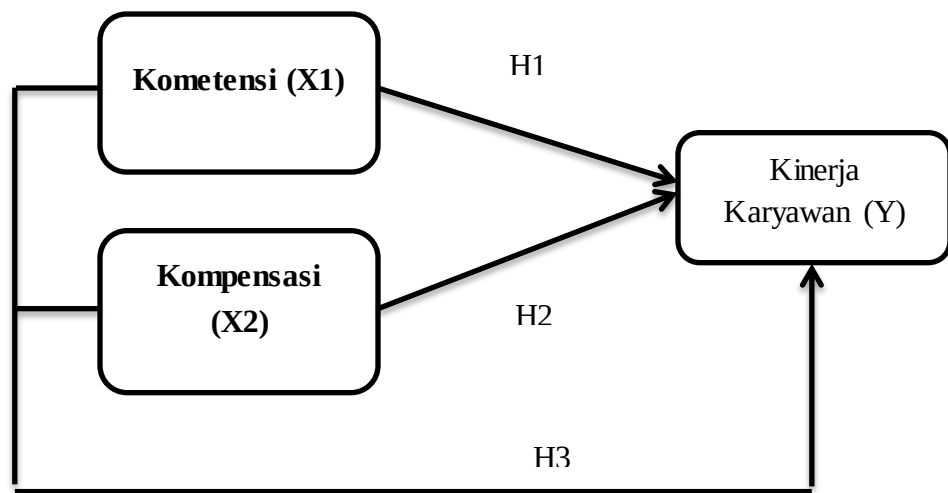
Variabel kedua yang dikaji adalah kompensasi (X2). Mengacu pada teori (Dessler, 2002), kompensasi mencakup gaji atau upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dalam kerangka Teori Harapan, kompensasi berkaitan dengan komponen *instrumentality* dan *valence*, yakni keyakinan karyawan bahwa kinerja yang baik akan berujung pada imbalan yang sepadan, dan bahwa imbalan tersebut memiliki nilai yang berarti bagi kehidupan mereka. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Kedua variabel independen tersebut selanjutnya diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Kinerja yang optimal hanya dapat dicapai apabila karyawan memiliki kompetensi yang memadai sekaligus mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan.

Berdasarkan kerangka teoritis dan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis. Pertama (H1), kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan. Kedua (H2), kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan. Ketiga (H3), kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan. Ketiga hipotesis ini

selanjutnya akan diuji secara empiris menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda, instrumen kuesioner berskala Likert, dan responden dari kalangan karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Keterangan :

H1: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

H3: Kompetensi dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

D. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan salah satu faktor internal yang secara langsung memengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan yang mumpuni, serta sikap kerja yang positif akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih akurat dibandingkan karyawan yang kompetensinya rendah. Dalam kerangka Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh (Vroom dkk., 2015), kompetensi berkaitan langsung dengan komponen *expectancy*, yaitu keyakinan individu bahwa usaha yang dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar keyakinan mereka bahwa usaha yang dilakukan akan berbuah kinerja yang optimal, sehingga motivasi untuk bekerja pun semakin kuat.

Secara empiris, pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan oleh sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Hadjri (2023), menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Jaya Bakti Bersama Palembang. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Muhtarom dkk. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor penentu utama kinerja karyawan pada UMKM UD. Noer Berkah Abadi. Berbagai temuan empiris

tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Berdasarkan landasan teoritis dan dukungan empiris tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang memiliki peran strategis dalam mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan akan menimbulkan rasa dihargai, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dalam kerangka Teori Harapan (*Expectancy Theory*) (Vroom dkk., 2015), kompensasi berkaitan dengan dua komponen sekaligus, yaitu *instrumentality* dan *valence*. Komponen *instrumentality* merujuk pada keyakinan karyawan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang sepadan, sedangkan komponen *valence* merujuk pada seberapa besar nilai atau daya tarik imbalan tersebut bagi individu. Apabila karyawan meyakini bahwa kinerja yang tinggi akan dihargai melalui kompensasi yang memadai dan kompensasi tersebut memiliki

nilai yang berarti bagi mereka, maka motivasi untuk menghasilkan kinerja terbaik pun akan semakin meningkat.

Secara empiris, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan oleh sejumlah penelitian. (Hasanah & Sutanti, 2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh (Rizal dkk., 2021) yang menemukan bahwa kompensasi berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud menguji kembali pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada konteks PT. Maju Bersama Mensejahterakan. Berdasarkan landasan teoritis dan dukungan empiris tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

3. Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dan kompensasi merupakan dua faktor yang saling melengkapi dan secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi namun tidak didukung oleh kompensasi yang memadai

cenderung kehilangan motivasi dan berpotensi meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang besar tanpa diimbangi kompetensi yang memadai tidak akan secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, kombinasi antara kompetensi yang memadai dan kompensasi yang adil merupakan kondisi ideal yang akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka secara berkelanjutan.

Dalam kerangka Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Vroom (1964), pengaruh simultan ini dapat dijelaskan secara menyeluruh melalui ketiga komponen sekaligus. Kompetensi memperkuat komponen *expectancy* dengan meningkatkan keyakinan karyawan bahwa usaha mereka akan berbuah kinerja yang baik, sedangkan kompensasi memperkuat komponen *instrumentality* dan *valence* dengan memastikan bahwa kinerja yang baik akan dihargai secara nyata dan bernilai bagi individu. Ketika ketiga komponen ini terpenuhi secara bersamaan, motivasi karyawan akan mencapai titik optimal dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dukungan empiris terhadap pengaruh simultan ini ditemukan dalam penelitian Hasanah & Sutanti, (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga ditemukan oleh (Rizal dkk., 2021) serta (Muhtarom dkk. 2023) yang mengkonfirmasi bahwa pengaruh simultan kompetensi dan kompensasi

terhadap kinerja karyawan terbukti positif dan signifikan. Berdasarkan landasan teoritis dan dukungan empiris tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kompetensi dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

