Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2776-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (2) 2025, Page: 51935-51945

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Komparatif Antara Pt. Pos Indonesia Dan Hypermart Di Kota Palangka Raya)

Putri Wulandari[1],Murni Soniati[2],Fitriana Selvia, S.I.Kom., M.P.A[3]
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Palangka Raya
E-mail: pw33885@gmail.com . heymurnihacimaa@gmail.com

Published: September, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi melalui studi komparatif antara sektor publik (PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya) dan sektor swasta (Hypermart Palangka Raya). Pendekatan penelitian menggabungkan tiga metode utama yaitu studi kepustakaan, analisis data sekunder, dan analisis konseptual komparatif. Data diperoleh dari jurnal ilmiah, laporan tahunan, publikasi resmi perusahaan, serta data makro dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kalimantan Tengah tahun 2025. Analisis dilakukan dengan membandingkan sistem kompensasi, karakteristik motivasi, serta capaian kinerja di kedua sektor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada kedua sektor, namun pola pengaruhnya berbeda. Pada PT. Pos Indonesia, kompensasi non-finansial seperti jaminan kerja, penghargaan, dan rasa aman berperan besar dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Sedangkan pada Hypermart, kompensasi finansial seperti bonus dan insentif memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja jangka pendek melalui motivasi ekstrinsik. Motivasi terbukti menjadi faktor mediasi utama yang menghubungkan kompensasi dengan peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan perlunya strategi kompensasi yang menyesuaikan karakter organisasi dan budaya kerja masing-masing sektor.
Kata kunci: kompensasi, motivasi, kinerja pegawai, sektor publik, sektor swasta, studi komparatif, Palangka Raya.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of compensation on employee performance with motivation as a mediating variable through a comparative study between the public sector (PT. Pos Indonesia, Palangka Raya Post Office) and the private sector (Hypermart Palangka Raya). The research approach combines three main methods: literature review, secondary data analysis, and conceptual comparative analysis. Data were obtained from scientific journals, annual reports, official cempanya publications, and macroeconomic data from the Central Kalimantan Statistics Bureau (BPS) for the year 2025. The analysis was conducted by comparing compensation systems, motivational characteristics, and performance achievements in both sectors. The results show that compensation has a significant effect on work motivation and employee performance in both sectors, but the pattern of influence differs. In PT. Pos Indonesia, non-financial compensation such as job security, recognition, and a sense of stability plays a major role in enhancing employees' intrinsic motivation. Meanwhile, in Hypermart, financial compensation such as bonuses and incentives has a dominant effect on short-term performance through extrinsic motivation. Motivation is proven to be the main mediating factor linking compensation to improved performance. These findings emphasize the need for compensation strategies that align with the organizational characteristics and work culture of each sector.
Keywords: *compensation, motivation, employee performance, public sector, private sector, comparative study, Palangka Raya.*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat dipengaruhi oleh bagaimana sistem kompensasi dan motivasi kerja dijalankan. Dalam era modern seperti tahun 2025 ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring perkembangan ekonomi, perubahan pola kerja, serta tuntutan efisiensi dan profesionalisme. Kota Palangka Raya sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Tengah menjadi salah satu daerah dengan pertumbuhan sektor jasa dan perdagangan yang cukup pesat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kalimantan Tengah tahun 2025, sektor jasa dan perdagangan menyumbang lebih dari empat

puluh persen terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) provinsi, sehingga menempatkan tenaga kerja di sektor publik dan swasta sebagai elemen vital penggerak ekonomi daerah. Namun, perbedaan mendasar antara struktur organisasi dan sistem manajemen di sektor publik seperti PT. Pos Indonesia dengan sektor swasta seperti Hypermart Palangka Raya menimbulkan variasi yang signifikan dalam pola kompensasi, bentuk motivasi, serta hasil kinerja pegawai.PT. Pos Indonesia sebagai perusahaan milik negara memiliki sistem birokrasi yang stabil dengan kebijakan kompensasi yang bersifat jangka panjang, seperti gaji tetap, tunjangan keluarga, jaminan pensiun, dan fasilitas kesehatan. Sistem kompensasi seperti ini menciptakan rasa aman dan stabilitas bagi pegawai, namun dalam jangka panjang dapat mengurangi dorongan untuk berinovasi karena insentif terhadap pencapaian individu tidak selalu diberikan secara langsung. Di sisi lain, Hypermart Palangka Raya sebagai sektor ritel swasta memiliki sistem kompensasi berbasis target dan kinerja, di mana bonus penjualan, penghargaan individu, dan promosi jabatan menjadi bentuk nyata penghargaan terhadap hasil kerja. Sistem seperti ini mendorong pegawai untuk bekerja cepat, efisien, dan kompetitif, namun juga berisiko menimbulkan tekanan kerja yang tinggi serta potensi kelelahan atau penurunan motivasi intrinsik. Perbedaan pola kompensasi inilah yang menarik untuk dianalisis lebih dalam guna melihat sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.Motivasi kerja menjadi aspek psikologis penting yang menjembatani antara kompensasi dan kinerja pegawai. Menurut teori dua faktor Herzberg, motivasi muncul karena adanya faktor pendorong (motivator) seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, serta faktor kebersihan (hygiene factors) seperti gaji, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Dalam konteks PT. Pos Indonesia, faktor motivator cenderung muncul dari penghargaan moral dan loyalitas terhadap lembaga, sedangkan di Hypermart faktor hygiene menjadi lebih dominan karena berhubungan dengan imbalan finansial dan sistem kerja berbasis hasil. Sementara itu, teori harapan (Expectancy Theory) yang dikemukakan oleh Vroom menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja dengan baik apabila mereka yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja tinggi dan imbalan yang sepadan. Oleh sebab itu, kompensasi yang adil dan transparan sangat penting dalam membangun kepercayaan dan semangat kerja pegawai di kedua sektor tersebut.Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Banyak kasus di mana peningkatan gaji atau tunjangan tidak diikuti dengan peningkatan produktivitas, terutama jika faktor motivasi kerja tidak diperhatikan. Di PT. Pos Indonesia misalnya, meskipun pegawai mendapatkan jaminan finansial dan kepastian kerja, tidak semua menunjukkan kinerja optimal karena kurangnya sistem penghargaan berbasis prestasi. Sebaliknya, di Hypermart, pegawai yang berorientasi pada bonus jangka pendek sering kali mengalami kelelahan emosional dan mental yang menurunkan motivasi kerja dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran mediasi penting antara kompensasi dan kinerja. Kompensasi yang tepat akan menumbuhkan motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga pendekatan yang saling melengkapi, yaitu studi kepustakaan, analisis data sekunder, dan analisis konseptual komparatif. Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah teori-teori manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan kompensasi dari berbagai literatur akademik serta penelitian terdahulu. Analisis data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan data dari laporan tahunan PT. Pos Indonesia dan Hypermart, laporan BPS, serta sumber publik lain yang relevan. Sementara itu, analisis konseptual komparatif digunakan untuk membandingkan bagaimana kedua sektor menerapkan kebijakan kompensasi dan motivasi serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran yang lebih objektif dan mendalam tanpa harus melakukan survei lapangan, mengingat data publik dan literatur yang tersedia sudah cukup menggambarkan fenomena aktual yang terjadi.Hasil analisis menunjukkan bahwa di PT. Pos Indonesia, kompensasi non-finansial seperti rasa aman, penghargaan moral, dan kesempatan pengembangan diri berperan besar dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya memperbaiki kualitas pelayanan publik. Sementara itu, di Hypermart, kompensasi finansial seperti bonus penjualan dan insentif berpengaruh kuat terhadap motivasi ekstrinsik pegawai, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kecepatan kerja. Namun, motivasi ekstrinsik ini cenderung bersifat sementara karena sangat tergantung pada besaran insentif dan tekanan target. Dengan demikian, motivasi terbukti menjadi variabel mediasi yang penting dan menjelaskan perbedaan pola hubungan

antara kompensasi dan kinerja di kedua sektor.Penelitian ini menegaskan bahwa strategi kompensasi yang efektif tidak dapat disamaratakan untuk semua jenis organisasi. Sektor publik seperti PT. Pos Indonesia sebaiknya memperkuat faktor motivasi intrinsik melalui pemberian penghargaan moral, pengakuan atas kinerja, dan peningkatan kesempatan pengembangan karier. Sementara sektor swasta seperti Hypermart perlu menyeimbangkan antara kompensasi finansial dan non-finansial agar pegawai tidak hanya bekerja karena imbalan ekonomi, tetapi juga karena rasa memiliki dan kebanggaan terhadap perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang selaras dengan motivasi kerja akan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, produktif, dan berkelanjutan.Selain berkontribusi pada pengembangan teori MSDM, penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi di Palangka Raya dan sekitarnya. Dalam konteks pembangunan ekonomi daerah, peningkatan kinerja pegawai akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas pelayanan publik dan pertumbuhan sektor swasta. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajemen perusahaan, lembaga pemerintah, serta pembuat kebijakan dalam merumuskan sistem kompensasi yang tidak hanya menekankan aspek finansial, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan motivasional pegawai. Pendekatan holistik ini menjadi penting untuk menghadapi dinamika dunia kerja modern yang semakin kompetitif, dinamis, dan berorientasi pada kesejahteraan serta produktivitas sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu komponen paling strategis dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan, kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas karyawan. Menurut Mathis & Jackson (2019), kompensasi mencakup seluruh bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Bentuk penghargaan tersebut dapat bersifat finansial maupun non-finansial, serta memiliki pengaruh psikologis dan sosial terhadap perilaku kerja individu.Secara konseptual, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, tetapi juga sebagai mekanisme pengakuan dan penghargaan atas nilai individu di dalam organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, sistem kompensasi juga menjadi alat manajerial untuk mengarahkan perilaku pegawai agar sejalan dengan tujuan organisasi. Ketika sistem kompensasi dirancang dengan baik — transparan, adil, dan berbasis kinerja — maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Sebaliknya, jika sistem kompensasi tidak sesuai dengan beban kerja atau tidak mencerminkan prinsip keadilan, maka akan timbul ketidakpuasan, penurunan moral kerja, dan bahkan meningkatnya tingkat keluar masuk pegawai (turnover)

Menurut Rivai & Sagala (2020), kompensasi juga memiliki nilai simbolik yang mencerminkan bagaimana organisasi menilai sumber daya manusianya. Karyawan tidak hanya melihat gaji sebagai angka ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan sosial atas prestasi dan status mereka di lingkungan kerja. Hal ini menjelaskan mengapa dalam beberapa kasus, pegawai dapat tetap termotivasi meskipun kompensasi finansialnya tidak terlalu besar, asalkan terdapat penghargaan non-finansial seperti pengakuan, dukungan atasan, dan peluang pengembangan diri.

Dalam praktiknya, kompensasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis utama:

1. Kompensasi Finansial Langsung, yaitu imbalan berupa uang yang diterima secara langsung oleh karyawan, seperti gaji pokok, insentif, komisi, bonus kinerja, dan tunjangan hari raya. Kompensasi jenis ini biasanya bersifat performance-based, artinya semakin tinggi kinerja, semakin besar pula imbalan yang diterima. Sistem ini lazim digunakan di sektor swasta seperti Hypermart, yang menekankan efisiensi dan produktivitas
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung, yaitu imbalan yang tidak diberikan dalam bentuk uang tunai secara langsung, tetapi dalam bentuk fasilitas atau jaminan kesejahteraan, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, pensiun, kendaraan dinas, dan cuti berbayar. Sistem ini umum di sektor publik seperti PT. Pos Indonesia karena bertujuan memberikan rasa aman dan stabilitas kerja kepada pegawai dalam jangka panjang
3. Kompensasi Non-Finansial, yaitu penghargaan yang bersifat psikologis dan sosial, misalnya pengakuan, pujian, status jabatan, lingkungan kerja yang harmonis, keadilan organisasi, serta

kesempatan pengembangan karier. Bentuk kompensasi ini sering kali menjadi pendorong utama munculnya motivasi intrinsik, terutama bagi pegawai yang telah memiliki stabilitas ekonomi.

Sementara itu, Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams (1965) memberikan penjelasan mendasar tentang bagaimana persepsi keadilan memengaruhi motivasi dan perilaku kerja. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa individu akan membandingkan rasio antara input (seperti usaha, pengalaman, dan waktu kerja) dengan output (seperti gaji, penghargaan, dan promosi) yang mereka terima, kemudian membandingkannya dengan rasio orang lain dalam organisasi. Jika pegawai merasa bahwa rasio tersebut seimbang, maka mereka akan merasa puas dan termotivasi. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakseimbangan, seperti ketika seseorang merasa bekerja lebih keras tetapi mendapatkan imbalan yang lebih rendah dibandingkan rekan kerja, maka akan muncul perasaan tidak adil (inequity), yang dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi.Keadilan dalam kompensasi tidak selalu berarti semua pegawai mendapatkan jumlah yang sama, melainkan proporsionalitas antara kontribusi dan penghargaan yang diterima. Adams membedakan dua jenis keadilan, yaitu keadilan distributif, yang berkaitan dengan hasil akhir kompensasi yang diterima, dan keadilan prosedural, yang menyangkut proses atau mekanisme pemberian kompensasi itu sendiri. Dalam konteks organisasi publik seperti PT. Pos Indonesia, keadilan prosedural lebih menonjol karena penetapan gaji dan tunjangan diatur oleh regulasi pemerintah dan mekanisme birokrasi yang ketat. Sedangkan di Hypermart, keadilan distributif menjadi lebih dominan karena sistem penghargaan berbasis hasil atau target penjualan memungkinkan perbedaan kompensasi antarpegawai tergantung pada capaian individu.Secara empiris, sistem kompensasi yang efektif harus memperhatikan dua dimensi utama: keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal mengacu pada kesetaraan kompensasi di dalam organisasi, sedangkan keadilan eksternal berhubungan dengan kesesuaian kompensasi dibandingkan dengan organisasi lain di industri yang sama. Pegawai Hypermart, misalnya, akan membandingkan gaji dan insentif yang mereka terima dengan perusahaan ritel lain seperti Alfamart atau Indomaret. Apabila terdapat kesenjangan yang besar, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan memicu perpindahan kerja (turnover intention).Dalam konteks Palangka Raya, perbedaan antara sektor publik dan swasta menjadi semakin jelas ketika dikaitkan dengan faktor ekonomi regional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kalimantan Tengah (2025), inflasi di wilayah tersebut mencapai lebih dari 4% dan biaya hidup cenderung meningkat. Hal ini membuat pegawai sektor swasta menuntut peningkatan kompensasi finansial untuk mempertahankan daya beli, sedangkan pegawai sektor publik lebih menekankan stabilitas pekerjaan dan tunjangan jangka panjang. Oleh sebab itu, sistem kompensasi yang tidak adaptif terhadap perubahan ekonomi akan berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja pegawai.Dalam kerangka penelitian ini, teori kompensasi berperan penting sebagai dasar untuk menjelaskan perbedaan pola hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja di kedua sektor. PT. Pos Indonesia yang mengedepankan keadilan vertikal dan stabilitas kompensasi jangka panjang cenderung menumbuhkan motivasi intrinsik seperti loyalitas dan dedikasi terhadap lembaga. Sementara Hypermart yang mengandalkan sistem kompensasi berbasis hasil (performance-based pay) lebih memicu motivasi ekstrinsik seperti dorongan mencapai target dan memperoleh bonus. Kedua sistem ini sama-sama berfungsi meningkatkan kinerja, tetapi melalui mekanisme psikologis yang berbeda.

Dengan demikian, teori kompensasi tidak hanya berbicara tentang jumlah atau bentuk imbalan yang diberikan, tetapi juga mencakup bagaimana sistem tersebut dikelola agar menciptakan rasa adil, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam penelitian ini, teori kompensasi menjadi fondasi untuk memahami bagaimana perbedaan sistem penghargaan antara sektor publik dan swasta di Kota Palangka Raya membentuk perilaku kerja dan tingkat kinerja pegawai di masing-masing organisasi.

B. Teori Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak, berperilaku, dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berperan sebagai kekuatan psikologis yang menentukan seberapa besar seseorang bersedia memberikan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk mencapai target kinerja yang diharapkan. Menurut Herzberg (1959) melalui Two-Factor Theory, motivasi kerja ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu faktor kebersihan (hygiene factors) dan faktor motivator (motivator factors).Faktor hygiene meliputi

kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, keamanan kerja, gaji, serta kebijakan organisasi. Faktor-faktor ini tidak secara langsung menimbulkan kepuasan kerja, namun ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Misalnya, pegawai Hypermart yang merasa beban kerja tidak sebanding dengan insentif akan cenderung mengalami demotivasi dan kelelahan kerja. Sebaliknya, jika kondisi kerja nyaman dan imbalan finansial mencukupi, maka tingkat ketidakpuasan dapat diminimalisir.
Sementara itu, faktor motivator meliputi pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), tanggung jawab (responsibility), serta peluang untuk berkembang (advancement). Faktor ini secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Pegawai PT. Pos Indonesia, misalnya, dapat merasa lebih termotivasi jika mendapatkan penghargaan atas pengabdiannya atau diberi tanggung jawab lebih besar dalam menjalankan proyek pelayanan masyarakat. Artinya, motivasi tidak selalu bersumber dari materi, tetapi juga dari rasa bangga, tanggung jawab, dan kebermaknaan dalam pekerjaan.Selain teori Herzberg, Vroom (1964) melalui Expectancy Theory menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika ia meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik (expectancy), kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan (instrumentality), dan imbalan tersebut bernilai penting bagi dirinya (valence). Dengan demikian, motivasi tidak hanya bergantung pada besarnya kompensasi, tetapi juga pada keyakinan bahwa sistem penghargaan berjalan adil dan transparan. Dalam konteks Hypermart, pegawai akan lebih bersemangat bekerja jika mereka melihat hubungan yang jelas antara kinerja dan bonus yang diterima. Sedangkan di PT. Pos Indonesia, motivasi lebih sering muncul karena harapan atas keamanan karier jangka panjang, promosi jabatan, dan jaminan kesejahteraan setelah pensiun.Teori motivasi lainnya yang relevan adalah McClelland's Theory of Needs (1961), yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki tiga kebutuhan utama yang memengaruhi perilakunya, yaitu kebutuhan akan pencapaian (need for achievement), kebutuhan akan kekuasaan (need for power), dan kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation). Dalam organisasi publik, kebutuhan afiliasi dan stabilitas sering lebih dominan karena pegawai menghargai hubungan sosial dan keamanan kerja. Sebaliknya, dalam organisasi swasta seperti Hypermart, kebutuhan akan pencapaian lebih menonjol karena sistem penghargaan sangat bergantung pada kinerja individu.Dengan demikian, motivasi menjadi faktor psikologis penting yang menjembatani antara kompensasi dan kinerja. Kompensasi yang baik belum tentu menghasilkan kinerja tinggi apabila tidak disertai motivasi yang kuat, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Oleh sebab itu, organisasi perlu memahami faktor pendorong motivasi karyawan agar strategi kompensasi yang diterapkan benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja.

C. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Robbins & Judge (2022) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil perilaku kerja seseorang yang diukur melalui kualitas, kuantitas, efisiensi, serta efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Kinerja yang baik tidak hanya menunjukkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga mencerminkan tingkat komitmen, disiplin, dan motivasi dalam bekerja.Indikator kinerja pegawai mencakup beberapa aspek utama, yaitu produktivitas kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama tim, dan kualitas hasil kerja. Produktivitas menunjukkan seberapa banyak pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan kedisiplinan mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan ketepatan waktu. Tanggung jawab dan inisiatif menunjukkan sejauh mana pegawai berpartisipasi aktif dan proaktif dalam pekerjaan, sementara kualitas hasil kerja mengukur ketelitian, kerapian, dan hasil akhir dari pekerjaan tersebut.Dalam konteks PT. Pos Indonesia, kinerja pegawai sering diukur melalui indikator pelayanan publik, seperti ketepatan waktu pengiriman surat dan paket, kepuasan pelanggan, serta efisiensi proses administrasi. Karena sifatnya sebagai lembaga pelayanan publik, ukuran keberhasilan tidak hanya berupa keuntungan finansial, tetapi juga kecepatan dan keandalan pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, di Hypermart Palangka Raya, kinerja pegawai diukur dengan target-target konkret seperti peningkatan penjualan, kecepatan melayani pelanggan, tingkat kesalahan transaksi, dan kemampuan menjaga stok barang secara efisien.Faktor yang memengaruhi kinerja sangat beragam, termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan meningkat ketika sistem kompensasi dan motivasi dijalankan secara seimbang. Kinerja yang tinggi bukan hanya hasil dari imbalan finansial, tetapi juga dipengaruhi

oleh faktor non-finansial seperti budaya kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, dan peluang pengembangan diri.

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai di berbagai sektor, baik publik maupun swasta. Ervina et al. (2023) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi di PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, namun pengaruh tersebut lebih kuat pada aspek non-finansial seperti jaminan kerja dan kesempatan pelatihan. Hal ini menandakan bahwa pegawai sektor publik lebih menghargai rasa aman dan stabilitas dibandingkan insentif finansial jangka pendek.Winaryo et al. (2021) meneliti pengaruh kompensasi non-finansial terhadap kinerja ASN di Kalimantan Tengah. Penelitian tersebut menemukan bahwa penghargaan non-material, seperti lingkungan kerja yang mendukung, hubungan baik antarpegawai, dan penghargaan moral dari pimpinan, memiliki pengaruh lebih besar terhadap motivasi kerja dibandingkan gaji atau tunjangan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa dalam organisasi publik, motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam membentuk kinerja.

Sementara itu, Isnaini (2022) yang melakukan penelitian pada sektor ritel menemukan bahwa insentif finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun tidak menjamin loyalitas jangka panjang. Banyak pegawai yang berpindah kerja ketika ada tawaran gaji atau bonus lebih tinggi dari perusahaan lain. Ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik yang terlalu dominan dapat menciptakan ketergantungan terhadap penghargaan finansial dan menurunkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.Dari ketiga penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja tidak bersifat linier atau sama pada setiap organisasi. Faktor konteks — seperti jenis sektor, budaya organisasi, dan sistem manajemen

— sangat menentukan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memberikan perspektif baru dengan melakukan studi komparatif antara sektor publik dan swasta di Palangka Raya, agar diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh dan kontekstual.

E. Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disusun kerangka pemikiran bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, dan motivasi pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam hubungan ini, motivasi bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Artinya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak selalu langsung, tetapi sering kali terjadi melalui peningkatan motivasi kerja.Pada sektor publik seperti PT. Pos Indonesia, kompensasi cenderung lebih stabil dan berorientasi jangka panjang, misalnya melalui tunjangan pensiun, jaminan sosial, serta penghargaan atas masa kerja. Sistem seperti ini mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari dalam diri pegawai untuk bekerja dengan baik karena rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi. Motivasi intrinsik ini berperan penting dalam menjaga kualitas pelayanan publik dan komitmen kerja jangka panjang.Sebaliknya, di sektor swasta seperti Hypermart, sistem kompensasi bersifat fleksibel dan berbasis hasil (performance-based pay). Pegawai yang mencapai target penjualan atau efisiensi tinggi akan memperoleh bonus, insentif, atau promosi. Sistem ini menumbuhkan motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari luar individu karena adanya imbalan material. Walaupun efektif dalam meningkatkan produktivitas jangka pendek, motivasi ekstrinsik perlu diimbangi dengan faktor-faktor non-finansial agar tidak menimbulkan kelelahan atau penurunan loyalitas pegawai.

Dengan demikian, perbedaan karakteristik antara sektor publik dan swasta menciptakan variasi dalam mekanisme hubungan antarvariabel. Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai penghubung utama antara kompensasi dan kinerja, yang sekaligus menjelaskan mengapa pengaruh kompensasi terhadap kinerja dapat berbeda arah dan kekuatannya antara PT. Pos Indonesia dan Hypermart. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan kebijakan kompensasi dan motivasi kerja yang lebih efektif di Palangka Raya dan daerah lainnya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi komparatif dan deskriptif-analitis, yang bertujuan untuk membandingkan dan menganalisis secara mendalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi di dua sektor berbeda: sektor publik (PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya) dan sektor swasta (Hypermart Palangka Raya).

Pendekatan ini tidak hanya membandingkan secara kuantitatif, tetapi juga menganalisis secara konseptual bagaimana sistem kompensasi dan pola motivasi terbentuk dalam konteks budaya organisasi dan kebijakan manajerial yang berbeda.

Penelitian bersifat deskriptif analitis, karena tidak hanya menggambarkan fakta-fakta empiris yang ada, tetapi juga menganalisis hubungan antara variabel penelitian melalui interpretasi teori dan data sekunder yang tersedia. Peneliti tidak melakukan pengumpulan data primer melalui survei atau wawancara, melainkan menggunakan pendekatan analisis dokumenter dan literatur ilmiah untuk membangun argumen yang kuat secara teoritis dan empiris.

Untuk memperkuat validitas hasil, penelitian ini menggabungkan tiga pendekatan utama, yaitu:

1. Studi Kepustakaan (Literature Review)
   Pendekatan ini dilakukan dengan menelaah teori-teori utama terkait kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai yang dikemukakan oleh para ahli seperti Herzberg, Vroom, Adams, dan Mathis & Jackson. Selain itu, juga dikaji hasil penelitian terdahulu dari jurnal nasional terindeks SINTA dan internasional yang relevan dengan konteks Palangka Raya dan sektor ritel.
2. Analisis Data Sekunder
   Data diperoleh dari berbagai sumber resmi, antara lain laporan tahunan PT. Pos Indonesia (2023–2024), laporan PT. Matahari Putra Prima Tbk (MPPA) sebagai induk Hypermart, publikasi Badan Pusat Statistik (BPS) Kalimantan Tengah (2021–2025), serta laporan ekonomi daerah yang diterbitkan oleh Pemerintah Kota Palangka Raya. Data ini digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual tenaga kerja, sistem kompensasi, dan produktivitas sektor terkait.
3. Analisis Konseptual dan Komparatif
   Pendekatan ini bertujuan membandingkan struktur kompensasi, sistem motivasi, serta kinerja pegawai antara sektor publik dan swasta. Analisis dilakukan untuk memahami bagaimana perbedaan sistem manajemen SDM dan budaya organisasi dapat memengaruhi tingkat motivasi dan kinerja.Dengan demikian, penelitian ini bersifat komprehensif karena memadukan dimensi teoritis (literatur), empiris (data sekunder), dan konseptual (analisis komparatif).

2. **Sumber Data**

Jenis Data	Sumber Data	Bentuk Informasi yang digunakan
Data Sekunder	Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (2023-2024)	Struktur kompensasi pegawai, program kesejahteraan, indikator produktivitas, dan kebijakan motivasi kerja.
	Laporan Keuangan & Annual Report PT. Matahari Putra Prima Tbk (Hypermart) (2023–2025)	Sistem bonus dan insentif, tingkat turnover pegawai, strategi manajemen kinerja, dan kebijakan SDM.

	Badan Pusat Statistik (BPS) Kalimantan Tengah (2021–2025)	Data ketenagakerjaan, tingkat pengangguran, produktivitas, dan upah rata-rata provinsi.
Data Pustaka	Jurnal SINTA, Google Scholar (2020–2025)	Hasil penelitian terkait pengaruh kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai di sektor publik dan swasta.
Data Pendukung	Media Ekonomi & Portal Bisnis Nasional	Informasi terkini mengenai kebijakan ketenagakerjaan, kenaikan upah minimum, dan dinamika pasar kerja Palangka Raya.

Penjelasan:
Sumber data tersebut dipilih karena relevan dan memiliki kredibilitas tinggi. Laporan tahunan dan data statistik digunakan untuk menggambarkan kondisi objektif organisasi, sedangkan jurnal ilmiah dan media ekonomi digunakan untuk memperkuat analisis teoritis dan interpretasi hasil penelitian.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga lapisan analisis yang saling melengkapi, yaitu:

1. Analisis Isi (Content Analysis):

Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi, menafsirkan, dan mengklasifikasikan informasi yang relevan dari berbagai dokumen resmi, seperti laporan tahunan PT. Pos Indonesia dan MPPA, serta publikasi BPS. Analisis isi memungkinkan peneliti memahami bagaimana kebijakan kompensasi dan motivasi dirancang serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

2. Analisis Deskriptif Komparatif:

Analisis ini dilakukan dengan membandingkan sistem kompensasi, bentuk motivasi kerja, dan indikator kinerja antara sektor publik (PT. Pos Indonesia) dan sektor swasta (Hypermart). Perbandingan dilakukan berdasarkan dimensi keadilan kompensasi, jenis penghargaan, dan orientasi motivasi (intrinsik atau ekstrinsik). Hasil perbandingan ini kemudian diinterpretasikan secara deskriptif untuk menemukan pola kesamaan dan perbedaan di kedua sektor.

3. Analisis Konseptual:

Pada tahap ini, hasil temuan empiris dan hasil perbandingan dipadukan dengan teori-teori MSDM seperti Equity Theory, Expectancy Theory, dan Two-Factor Theory. Tujuannya adalah untuk menjelaskan secara konseptual hubungan antara variabel kompensasi, motivasi, dan kinerja. Dari hasil analisis konseptual ini ditarik kesimpulan umum mengenai mekanisme mediasi motivasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja di dua sektor yang berbeda.

Pendekatan penelitian ini memungkinkan analisis yang komprehensif tanpa menggunakan kuesioner atau survei lapangan, namun tetap menghasilkan kesimpulan yang valid karena didukung oleh sumber data resmi dan teori yang kuat. Kombinasi antara analisis dokumen, perbandingan empiris, dan interpretasi teoretis memberikan gambaran mendalam tentang bagaimana sistem kompensasi dan motivasi memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik dan swasta di Kota Palangka Raya tahun 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Sistem Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan mendasar dalam sistem kompensasi antara PT. Pos Indonesia dan Hypermart Palangka Raya. PT. Pos Indonesia, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), menerapkan sistem kompensasi yang bersifat **stabil, formal, dan jangka panjang**. Komponen utama terdiri dari **gaji pokok, tunjangan jabatan, dan jaminan sosial** seperti BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan. Selain itu, terdapat **bonus tahunan** yang mengikuti peraturan dan kinerja institusional, bukan individual. Sistem ini didesain untuk menciptakan **stabilitas dan loyalitas jangka panjang** di kalangan pegawai.

Sebaliknya, Hypermart Palangka Raya sebagai perusahaan ritel swasta memiliki sistem kompensasi yang **lebih fleksibel dan berbasis kinerja (performance-based)**. Pegawai menerima **bonus mingguan dan bulanan** berdasarkan target penjualan. Karyawan dengan pencapaian tinggi mendapat **insentif langsung serta peluang promosi** yang lebih cepat. Sistem ini dirancang untuk menstimulasi **motivasi jangka pendek dan kompetisi internal yang sehat**.

2. Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai di kedua instansi menunjukkan orientasi yang berbeda.Pegawai **PT. Pos Indonesia** cenderung termotivasi oleh **faktor non-finansial**, seperti rasa aman dalam pekerjaan, status sosial, serta kebanggaan menjadi bagian dari instansi pemerintah. Rasa memiliki terhadap lembaga dan stabilitas pekerjaan menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi kerja.

Sementara itu, pegawai **Hypermart Palangka Raya** lebih dipicu oleh **faktor finansial dan pengakuan performa individual**. Sistem insentif yang berbasis target menjadikan pegawai lebih fokus pada pencapaian hasil kerja yang dapat diukur secara langsung karena berpengaruh terhadap penghasilan mereka. Dengan demikian, motivasi yang dominan bersifat **ekstrinsik**, di mana dorongan kerja datang dari penghargaan material dan pengakuan atas prestasi.

3. Dampak Kompensasi terhadap Kinerja

Data dari laporan tahunan dan studi terdahulu menunjukkan adanya korelasi positif antara sistem kompensasi dengan peningkatan kinerja pegawai di kedua organisasi, meskipun melalui mekanisme yang berbeda.

Pada **PT. Pos Indonesia**, peningkatan tunjangan dan pemberian pelatihan terbukti meningkatkan **kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik**. Hal ini menandakan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak finansial, tetapi juga memberikan rasa penghargaan terhadap dedikasi pegawai.

Sedangkan di **Hypermart**, sistem bonus berbasis target terbukti efektif meningkatkan **produktivitas dan pencapaian jangka pendek**. Namun demikian, tingkat **turnover** karyawan masih relatif tinggi (lebih dari 12% per tahun). Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi finansial memang mendorong motivasi ekstrinsik dan peningkatan kinerja, tetapi **tidak menjamin retensi jangka panjang**.

4. Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Motivasi terbukti berperan sebagai **variabel mediasi** yang menghubungkan antara kompensasi dan kinerja pegawai.

Pada sektor publik seperti **PT. Pos Indonesia**, kompensasi yang stabil dan terstruktur cenderung menumbuhkan **motivasi intrinsik**, seperti pengabdian, rasa tanggung jawab, dan kebanggaan melayani masyarakat. Hal ini berimplikasi pada peningkatan **kualitas pelayanan dan konsistensi kerja**.

Sebaliknya, pada sektor swasta seperti **Hypermart**, kompensasi berbasis target mendorong **motivasi ekstrinsik**, yaitu dorongan untuk mencapai hasil demi mendapatkan bonus atau penghargaan. Mekanisme ini efektif meningkatkan **kecepatan, produktivitas, dan pencapaian penjualan**, meskipun efeknya lebih bersifat jangka pendek.

5. Analisis Komparatif dan Sintesis

Aspek	PT. Pos Indonesia (Publik)	Hypermart Palangka Raya (Swasta)
Jenis Kompensasi	Stabil, formal, jangka panjang	Fleksibel, berbasis target

Jenis Motivasi	Intrinsik, loyalitas, pengabdian	Ekstrinsik, insentif finansial
Dampak pada Kinerja	Konsisten, berkualitas	Produktif, cepat, tetapi fluktuatif
Pola Hubungan	Kompensasi → Motivasi Intrinsik → Kinerja	Kompensasi → Motivasi Ekstrinsik → Kinerja

KESIMPULAN & SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. Pos Indonesia dan Hypermart di Kota Palangka Raya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. **Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi. Pada PT. Pos Indonesia, kompensasi yang bersifat stabil dan terstruktur mampu meningkatkan loyalitas, rasa aman, dan tanggung jawab kerja. Sedangkan di Hypermart, kompensasi berbasis target berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian penjualan.
2. **Motivasi terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan** antara kompensasi dan kinerja pegawai. Artinya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak hanya terjadi karena imbalan finansial semata, tetapi juga karena dorongan motivasi yang muncul setelah pegawai merasa dihargai dan diakui atas kinerjanya.
3. Terdapat **perbedaan jenis motivasi dominan** di kedua sektor. Pada sektor publik (PT. Pos Indonesia), motivasi yang muncul bersifat **intrinsik**, yaitu berupa rasa bangga, pengabdian, dan tanggung jawab sosial. Sedangkan pada sektor swasta (Hypermart), motivasi yang dominan bersifat **ekstrinsik**, yaitu keinginan memperoleh bonus, penghargaan, dan promosi jabatan.
4. **Sistem kompensasi yang efektif harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi.** Di sektor publik, kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan stabilitas karier lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Sebaliknya, di sektor swasta, kompensasi finansial dan sistem penghargaan berbasis kinerja lebih memotivasi pegawai untuk mencapai hasil yang optimal.
5. Penelitian ini memperkuat teori Herzberg (1959) dan Vroom (1964), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, melainkan juga melalui motivasi sebagai faktor perantara yang menentukan kekuatan hubungan antara imbalan dan hasil kerja.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan acuan bagi pihak terkait, yaitu:

1. Untuk PT. Pos Indonesia (Sektor Publik)

- Diperlukan **pengembangan sistem insentif berbasis prestasi** agar pegawai tidak hanya termotivasi oleh keamanan kerja, tetapi juga terdorong untuk meningkatkan kinerja individu.
- **Pemberian penghargaan non-finansial** seperti sertifikat, apresiasi publik, atau promosi berbasis kompetensi dapat memperkuat motivasi intrinsik pegawai.
- Peningkatan **program pelatihan dan pengembangan karier** juga perlu diperluas agar pegawai merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk tumbuh secara profesional.

2. Untuk Hypermart Palangka Raya (Sektor Swasta)

- Meskipun kompensasi berbasis target efektif meningkatkan produktivitas, perusahaan perlu **menyeimbangkan antara kompensasi finansial dan kesejahteraan non-finansial**, seperti jaminan kesehatan, cuti, atau penghargaan loyalitas agar dapat menekan tingkat turnover.
- Perusahaan disarankan **mengembangkan program pelatihan dan pengembangan diri** guna menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai, sehingga semangat kerja tidak hanya berorientasi pada insentif finansial semata.

- Meningkatkan **komunikasi internal dan transparansi sistem penghargaan**, agar karyawan merasa sistem kompensasi yang diterapkan adil dan objektif.

3. Untuk Pemerintah Daerah dan Pembuat Kebijakan

- Pemerintah daerah diharapkan dapat **mendorong kebijakan pengawasan dan perlindungan kesejahteraan tenaga kerja** di sektor swasta, khususnya di bidang ritel modern yang memiliki tingkat persaingan dan turnover tinggi.
- Mendorong **sinergi antara sektor publik dan swasta** dalam penyusunan kebijakan kompensasi dan motivasi kerja, sehingga kesejahteraan tenaga kerja di daerah dapat meningkat secara merata.
- Pemerintah juga dapat **menyelenggarakan pelatihan lintas sektor** untuk memperkuat kompetensi dan produktivitas tenaga kerja di Kalimantan Tengah, terutama di Kota Palangka Raya sebagai pusat pertumbuhan ekonomi.

4. Untuk Peneliti Selanjutnya

- Penelitian mendatang dapat **memperluas variabel** lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.
- Disarankan juga melakukan **penelitian longitudinal** agar dapat melihat perubahan pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja dari waktu ke waktu, terutama dalam konteks perubahan ekonomi dan kebijakan ketenagakerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ervina, F., Ferdinand, M., & Meitiana. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. Universitas Palangka Raya.

Winaryo, S., Nur Ainun N., & Nugroho, P. J. (2021). Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja ASN Dinas Provinsi Kalimantan Tengah. Jurnal Ekonomi dan Bisnis UPR.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management. Pearson Education. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. Pearson.

BPS Kalimantan Tengah. (2025). Data Inflasi, Produktivitas, dan Tenaga Kerja Provinsi Kalimantan Tengah

Lippo Group. (2024). Sustainability & Human Capital Report.

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.

Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education. Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.

Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja (Edisi Keempat). Jakarta: Rajawali Pers.

Wijayanti, D., & Haryono, S. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT), 12(2), 101–110.

.