Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-149

DETERMINASI KINERJA KARYAWAN: PERAN PENGEMBANGAN SDM, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI

Rocky Herwindo[1], Zahera Mega Utama[2], Jubery Marwan[3]
[1,2,3] Program Studi Magister Manajemen Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta
Email Korespondensi : rocky@std.moestopo.ac.id

ABSTRACT

In the highly competitive telecommunications and Business Process Outsourcing (BPO) industry, employee performance is a critical determinant of service quality and organizational success. To maintain a competitive edge, organizations must optimize their human capital through strategic interventions in Human Resource Development (HRD), work motivation, and equitable compensation systems. This study aims to examine the partial and simultaneous effects of HRD, Work Motivation, and Compensation on Employee Performance at PT Infomedia Nusantara Fatmawati. Employing a quantitative approach with an explanatory survey design, primary data were collected via structured questionnaires from a sample of 100 employees, selected through simple random sampling from a population of 300. The data were analyzed using SPSS version 23.0, encompassing descriptive statistics, instrument quality tests, and multiple linear regression analysis. The findings reveal that HRD, Work Motivation, and Compensation significantly and positively influence Employee Performance, both individually and simultaneously. The regression model demonstrates strong predictive power, with a coefficient of determination (R^2) of 0.766, indicating that these three variables jointly account for 76.6% of the variance in employee performance. The study concludes that integrated management strategies focusing on continuous competency development, psychological motivation enhancement, and competitive reward systems are imperative for optimizing workforce productivity and service excellence.

Keywords: *Human Resource Development; Work Motivation; Compensation; Employee Performance; PT Infomedia Nusantara.*

ABSTRAK

Dalam industri telekomunikasi dan *Business Process Outsourcing* (BPO) yang sangat kompetitif, kinerja karyawan merupakan penentu utama kualitas layanan dan keberhasilan organisasi. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi perlu mengoptimalkan modal manusia melalui intervensi strategis dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), motivasi kerja, dan sistem kompensasi yang adil. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh parsial dan simultan dari Pengembangan SDM, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Infomedia Nusantara Fatmawati. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori, data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dari sampel sebanyak 100 karyawan yang dipilih melalui *simple random sampling* dari populasi 300 orang. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 23.0, meliputi statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan SDM, Motivasi Kerja, dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Model regresi menunjukkan daya prediksi yang kuat dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,766, yang mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama menjelaskan 76,6% variasi kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen terintegrasi yang berfokus

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

pada pengembangan kompetensi berkelanjutan, peningkatan motivasi psikologis, dan sistem penghargaan yang kompetitif sangat penting untuk mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja dan keunggulan layanan.

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia; Motivasi Kerja; Kompensasi; Kinerja Karyawan; PT Infomedia Nusantara.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis jasa modern, khususnya pada sektor Business Process Outsourcing (BPO) dan telekomunikasi, dinamika persaingan menuntut organisasi untuk tidak sekadar beroperasi secara efisien, tetapi juga memberikan keunggulan layanan yang prima. Pergeseran paradigma bisnis dari orientasi produk ke orientasi layanan menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset intelektual paling vital. Karyawan, terutama mereka yang berada di garda depan (frontliner), bukan hanya pelaksana tugas administratif, melainkan representasi wajah perusahaan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Kualitas interaksi ini secara linier menentukan tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pada akhirnya keberlanjutan profitabilitas perusahaan. Namun, tantangan terbesar yang dihadapi industri padat karya ini adalah fluktuasi kinerja individu yang dipengaruhi oleh kompleksitas beban kerja dan tekanan standar operasional yang ketat. Kinerja karyawan, yang didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak, 2005), menjadi variabel dependen yang sangat sensitif terhadap berbagai stimulus manajerial. Ketika kinerja karyawan terganggu, efek dominonya akan langsung dirasakan pada penurunan kualitas layanan dan kegagalan pencapaian target strategis organisasi.

Fenomena fluktuasi kinerja ini teramati secara empiris pada PT Infomedia Nusantara Fatmawati. Sebagai entitas yang beroperasi dalam ekosistem layanan informasi dan komunikasi, perusahaan ini menetapkan standar yang tinggi melalui Key Performance Indicator (KPI). Namun, berdasarkan observasi pra-penelitian, terdapat kesenjangan (gap) yang signifikan antara harapan manajemen dan realisasi kinerja lapangan. Data awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal, yang terindikasi dari capaian KPI yang berada di bawah standar yang telah ditetapkan. Melalui wawancara pendahuluan terhadap tujuh orang karyawan dari berbagai divisi, terungkap fakta empiris bahwa lima di antaranya memiliki hasil KPI yang tidak memenuhi standar minimum. Kondisi ini diperparah dengan temuan observasi perilaku kerja, di mana masih ditemukan karyawan yang datang terlambat dan bekerja dengan ritme yang tidak optimal. Ketidaktercapaian target ini bukan merupakan insiden isolatif, melainkan gejala sistemik yang mengindikasikan adanya disfungsi pada variabel-variabel penggerak kinerja individu dalam organisasi. Jika tidak dimitigasi, ketidakoptimalan ini berpotensi menggerus daya saing perusahaan di tengah kompetisi industri yang semakin ketat.

Salah satu determinan utama yang disinyalir menjadi akar permasalahan adalah efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam kerangka manajemen strategis, pendidikan dan pelatihan bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan investasi fundamental. Merujuk pada Sedarmayanti (2016), pengembangan SDM berfokus pada penciptaan organisasi pembelajar (learning organization) yang mengelola pengetahuan secara sistematis untuk memperbaiki kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pada konteks PT Infomedia Nusantara Fatmawati, meskipun perusahaan telah menjalankan program pengembangan, respons karyawan menunjukkan adanya persepsi ketidakmerataan dalam implementasi program pendidikan dan pelatihan tersebut. Hal ini menciptakan disparitas kompetensi, di mana sebagian karyawan merasa siap memikul tanggung jawab yang lebih

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

tinggi, sementara sebagian lain tertinggal. Ketimpangan dalam akses pengembangan ini menghambat peningkatan kemampuan teknis, teoretis, dan konseptual karyawan, yang menurut Hasibuan (2013) merupakan esensi dari pengembangan karyawan. Tanpa intervensi pengembangan yang terstruktur dan merata, kesenjangan kompetensi akan terus melebar, yang pada gilirannya menahan laju kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain aspek kompetensi, dimensi psikologis berupa motivasi kerja memegang peranan krusial dalam menggerakkan perilaku produktif. Motivasi kerja, sebagaimana didefinisikan oleh Hariandja (2002), merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Di PT Infomedia Nusantara Fatmawati, indikasi rendahnya motivasi kerja terlihat dari perilaku disiplin yang kendur, seperti keterlambatan kehadiran. Fenomena ini sejalan dengan pemetaan teori motivasi yang membedakan teori konten dan teori proses (Robbins & Judge, 2017), di mana dorongan internal karyawan untuk berprestasi tampaknya mengalami degradasi. Kurangnya motivasi ini menyebabkan karyawan tidak memiliki daya tahan (persistence) yang cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang dinamis. Ketika karyawan kehilangan dorongan psikologis untuk mencapai target, mereka cenderung bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban (transaksional) daripada berorientasi pada pencapaian prestasi (transformasional). Oleh karena itu, revitalisasi motivasi kerja menjadi imperatif mendesak untuk mengubah inersia kinerja menjadi momentum produktivitas.

Di sisi lain, aspek transaksional dalam bentuk kompensasi tidak dapat diabaikan sebagai faktor higiene yang mendasar. Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diserahkan kepada perusahaan, baik berupa finansial maupun non-finansial (Larasati, 2018). Dalam konteks PT Infomedia Nusantara Fatmawati, isu kompensasi muncul sebagai salah satu sumber ketidakpuasan utama. Hasil pra-penelitian mengungkap bahwa karyawan merasa kompensasi yang diterima, khususnya gaji pokok, tidak sebanding dengan beban kerja yang diemban. Lebih jauh lagi, terdapat persepsi ketidakadilan eksternal, di mana karyawan menilai paket kompensasi yang mereka terima berada di bawah standar perusahaan sejenis yang bergerak di bidang yang sama. Ketidakpuasan terhadap kompensasi ini, menurut Dessler (2007), dapat merusak moral kerja dan meningkatkan intensi turnover. Ketika karyawan merasa kontribusi mereka tidak dihargai secara layak (ekuivalen), maka komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi akan tererosi, yang secara langsung berdampak negatif pada kinerja individu.

Meskipun literatur manajemen sumber daya manusia telah banyak mengulas hubungan antara pengembangan SDM, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja, terdapat urgensi untuk menguji ketiga variabel ini dalam satu model integratif pada konteks spesifik industri jasa BPO di Indonesia. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Sidanti (2015) dan Hidayat (2015) mengonfirmasi adanya hubungan variabel-variabel manajerial dan perilaku kerja dengan kinerja pada konteks organisasi masing-masing, namun karakteristik industri jasa yang high-pressure dan customer-centric seperti di PT Infomedia Nusantara Fatmawati memiliki keunikan tersendiri yang masih membutuhkan pengujian empiris yang lebih spesifik dan simultan.

Berdasarkan paparan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Fatmawati, baik secara parsial maupun simultan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai determinan kinerja di sektor jasa telekomunikasi. Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini dirancang untuk memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

Infomedia Nusantara Fatmawati dalam merumuskan kebijakan pengembangan talenta, sistem remunerasi, dan program motivasi yang lebih efektif guna memacu kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berhenti pada tataran konseptual, tetapi juga menawarkan solusi manajerial yang aplikatif.

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan

Dalam diskursus manajemen strategis, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dipandang bukan sekadar aktivitas rutin, melainkan investasi fundamental untuk menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*). Merujuk pada perspektif Sedarmayanti (2016), pengembangan SDM berfokus pada upaya sistematis dalam mengelola pengetahuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan kinerja, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Konstruk ini dioperasionalisasikan melalui tiga dimensi utama, yaitu pelatihan (*training*), pendidikan (*education*), dan pengembangan (*development*). Secara spesifik, dimensi pelatihan mencakup indikator peserta pelatihan, metode yang digunakan, serta manfaat yang diperoleh, yang bertujuan untuk peningkatan keterampilan teknis jangka pendek. Sementara itu, dimensi pendidikan dan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan teoretis, konseptual, dan moral karyawan dalam jangka panjang, dengan indikator yang juga meliputi seleksi peserta, ketepatan metode, dan relevansi manfaat bagi individu maupun organisasi. Hasibuan (2013) menegaskan bahwa pengembangan karyawan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hal ini sejalan dengan konsep *human capital*, di mana peningkatan kompetensi individu melalui pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) merupakan prasyarat mutlak bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Investasi pada pengembangan SDM memiliki korelasi logis dan empiris yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Logika yang mendasarinya adalah bahwa program pengembangan yang efektif akan menutup kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan. Ketika karyawan dibekali dengan pengetahuan (*knowledge*) yang mutakhir, keterampilan (*skill*) yang relevan, dan sikap (*attitude*) yang profesional melalui pelatihan dan pendidikan, mereka akan mampu mengeksekusi tugas dengan lebih efisien dan efektif. Bukti empiris juga menunjukkan keterkaitan penguatan kompetensi/pelatihan/pengembangan karir dengan kinerja karyawan Syahputra et al. (2020). Dengan demikian, semakin intensif dan terarah program pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan, semakin tinggi pula kapabilitas karyawan dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan.

Berdasarkan sintesis teoretis mengenai interaksi antar variabel tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan konstruksi psikologis krusial yang menentukan intensitas keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Hariandja (2002) mendefinisikan motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Untuk memahami dinamika motivasi secara komprehensif, penelitian ini mengadopsi dimensi yang dirumuskan dalam literatur manajemen modern, yang membagi motivasi ke dalam tiga elemen kunci: arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

kegigihan (*level of persistence*) (Jones & George, 2016). Arah perilaku berkaitan dengan keputusan karyawan untuk menaati peraturan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Tingkat usaha mencerminkan seberapa keras karyawan bekerja dan keseriusan mereka dalam tugas. Sedangkan tingkat kegigihan mengacu pada resiliensi karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi meskipun menghadapi lingkungan kerja yang tidak mendukung. Secara teoretis, hal ini sejalan dengan teori Herzberg yang membedakan faktor motivator dan faktor *hygiene* (Herzberg et al., 1959).

Literatur MSDM secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor kuat bagi kinerja karyawan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki inisiatif lebih, orientasi pada pencapaian target (*need for achievement*), dan komitmen organisasi yang lebih kuat (McClelland, 1961). Berbagai studi empiris, termasuk Sidanti (2015), Hidayat (2015), Novyanti (2015) serta Juhana & Haryati (2013) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor.

Berdasarkan sintesis teoretis mengenai interaksi antar variabel tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan elemen transaksional utama dalam hubungan kerja yang mencerminkan penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan. Larasati (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh imbalan yang diterima karyawan, baik materi maupun non-materi, atas jasa yang diserahkan kepada perusahaan. Secara struktural, kompensasi diklasifikasikan menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi tidak langsung. Dessler (2007) menambahkan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Dalam perspektif teori keadilan (*equity theory*), persepsi karyawan terhadap kewajaran kompensasi sangat menentukan tingkat kepuasan dan kinerja mereka. Handoko (2008) menekankan bahwa besarnya kompensasi mencerminkan ukuran "harga karya" karyawan di antara rekan kerja, keluarga, dan masyarakat.

Hubungan kausalitas antara kompensasi dan kinerja karyawan telah divalidasi dalam literatur. Kompensasi berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik (Mathis & Jackson, 2006). Ketika sistem kompensasi dirancang secara adil dan kompetitif, karyawan akan merasa dihargai dan terdorong membalasnya dengan kinerja optimal. Insentif sebagai bagian dari kompensasi juga digunakan untuk mendorong pencapaian standar atau tujuan tertentu (Mondy & Martocchio, 2016).

Berdasarkan sintesis teoretis mengenai interaksi antar variabel tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Simultan Pengembangan SDM, Motivasi, dan Kompensasi

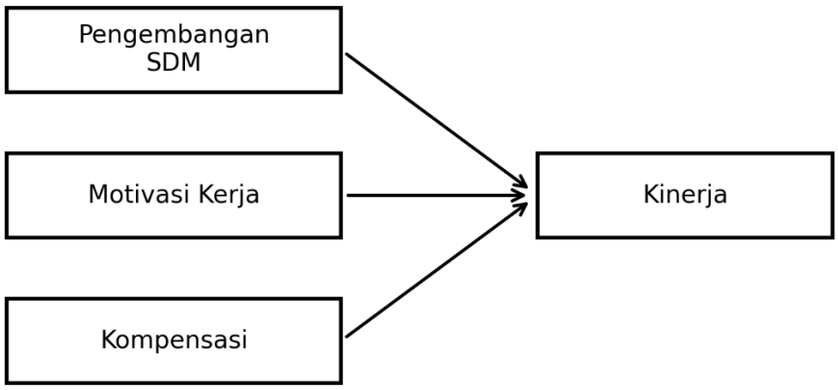
Kinerja karyawan tidak ditentukan oleh faktor tunggal, melainkan merupakan resultan interaksi variabel MSDM. Pengembangan SDM membentuk kapabilitas (*ability*), motivasi berkaitan dengan kemauan (*willingness*), sedangkan kompensasi menyediakan penghargaan (*reward*) yang memperkuat perilaku produktif (Hasibuan, 2013; Mathis & Jackson, 2006; Mondy & Martocchio, 2016; Sedarmayanti, 2016). Temuan empiris juga menunjukkan bahwa model multivariat yang memasukkan beberapa prediktor MSDM dapat menjelaskan variasi kinerja secara lebih kuat (Juhana & Haryati, 2013).

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

Berdasarkan sintesis teoretis mengenai interaksi antar variabel tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:
H4: Pengembangan SDM, motivasi kerja, dan kompensasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian pustaka dan hipotesis yang telah dikembangkan, kerangka konseptual penelitian ini dirumuskan dan divisualisasikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional* untuk menguji pengaruh Pengembangan SDM, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Sampel penelitian terdiri dari 100 responden yang dipilih melalui teknik *simple random sampling* dari total populasi 300 karyawan PT Infomedia Nusantara Fatmawati. Pengumpulan data primer dilakukan melalui survei kuesioner menggunakan Skala Likert 5 poin sebagai basis analisis statistik.

Operasionalisasi Variabel

Untuk memastikan pengukuran yang presisi, setiap variabel penelitian dioperasionalisasikan ke dalam dimensi dan indikator yang terukur berdasarkan landasan teoretis yang kuat, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Pengembangan SDM (Sedarmayanti, 2016)	Fokus pada pembentukan organisasi pembelajaran (*learning organization*) dilakukan melalui pengelolaan pengetahuan secara sistematis. Upaya pengembangan SDM ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja dan menutup kesenjangan kompetensi,	1. Latihan 2. Pendidikan 3. Pengembangan	Latihan: 3 items Pendidikan: 3 items Pengembangan: 3 items

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

	sehingga pegawai mampu beradaptasi dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi secara optimal.		
Motivasi Kerja (Hariandja, 2002)	Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.	1. Direction of Behavior 2. Level of effort 3. Level of persistence	*Direction of Behavior: 3 items* *Level of effort: 2 items* *Level of persistence: 2 items*
Kompensasi (Larasati, 2018)	Seluruh imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diserahkan karyawan kepada perusahaan atau dengan kata lain kompensasi merupakan semua penghargaan (materi dan non-materi) yang diberikan oleh perusahaan atas jasa karyawan.	1. Kompensasi finansial langsung 2. Kompensasi tidak langsung	Kompensasi finansial langsung: 3 items Kompensasi tidak langsung: 3 items
Kinerja Karyawan (Simanjuntak, 2005)	Tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketangguhan 4. Sikap	Kualitas Kerja: 2 items Kuantitas Kerja: 1 items Ketangguhan: 2 items Sikap: 1 items

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Teknik Analisis Data

Berikut adalah ringkasan metode analisis data dalam bentuk tabel, sebagaimana tersaji pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Metode dan Kriteria Analisis Data

Tahapan Analisis	Metode / Alat Uji	Kriteria Penerimaan / Keputusan
Perangkat Lunak	IBM SPSS Statistics 23.0	-
Uji Validitas	Korelasi Product Moment Pearson	Valid jika r-hitung > r-tabel
Uji Reliabilitas	Cronbach's Alpha	Reliabel jika nilai Alpha > 0,60
Ketepatan Model	Koefisien Determinasi (R Square)	Mengukur persentase pengaruh variabel independen terhadap dependen
Uji Simultan (Uji F)	F-test (Pengaruh Bersama-sama)	Hipotesis diterima jika F-hitung >= F-tabel atau Sig. < 0,05
Uji Parsial (Uji t)	t-test (Pengaruh Individu)	Signifikan jika t-hitung >= t-tabel atau Sig. < 0,05
Taraf Signifikansi	Alpha	5% (0,05)

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Persamaan Regresi Linier Berganda:

$$\boldsymbol{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e}$$

Dalam model tersebut, Y merepresentasikan variabel dependen Kinerja Karyawan yang diprediksi oleh nilai konstanta (a) serta variabel independen. Nilai b1, b2, dan b3 merupakan koefisien regresi yang menunjukkan arah dan besaran pengaruh dari Pengembangan SDM (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kompensasi (X3), dengan e sebagai nilai *error term* atau tingkat kesalahan pengganggu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai profil responden dan distribusi data variabel yang diteliti. Berdasarkan data yang dihimpun dari 100 karyawan PT Infomedia Nusantara Fatmawati,

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

karakteristik demografi responden menunjukkan diversitas yang moderat sebagaimana ditunjukkan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Profil Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	66	66%
	Perempuan	34	34%
Total		**100**	**100%**
Tingkat Pendidikan	Strata III (S3)	1	1%
	Strata II (S2)	11	11%
	Strata I (S1)	57	57%
	Diploma (D3)	12	12%
	SLTA	19	19%
Total		**100**	**100%**
Usia	21 – 25 Tahun	12	12%
	26 – 30 Tahun	19	19%
	31 – 35 Tahun	31	31%
	36 – 40 Tahun	22	22%
	41 – 45 Tahun	13	13%
	Diatas 45 Tahun	3	3%
Total		**100**	**100%**

Keterangan: N = 100 Responden. Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Statistik deskriptif untuk variabel penelitian memberikan wawasan mengenai persepsi karyawan terhadap kondisi internal organisasi. Variabel Pengembangan SDM dan Kompensasi memperoleh nilai rata-rata masing-masing 3,94 dan 3,77, yang termasuk dalam kategori "Baik". Sebaliknya, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan berada pada kategori "Cukup" dengan rata-rata 3,00 dan 3,04. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara persepsi positif terhadap pengembangan dan kompensasi dengan tingkat motivasi serta kinerja yang belum optimal. Ringkasan statistik deskriptif disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Kategori	Indikator Tertinggi	Mean Tertinggi	Indikator Terendah	Mean Terendah
PS	100	3,94	Baik	Supervisor yang berkompeten	4,06	Lingkungan kerja yang nyaman	3,59
MK	100	3,00	Cukup	Kepercayaan (trust)	3,33	Penerimaan terhadap perbedaan individu	2,66
KP	100	3,77	Baik	Ketahanan bekerja dalam lingkungan tidak mendukung	3,94	Ketepatan waktu (diduga)	-
KK	100	3,04	Cukup	Interaksi rekan kerja (diduga)	-	Ketersediaan supervisi (diduga)	-

Keterangan: PS= Pengembangan SDM; MK = Motivasi Kerja; KP = Kompensasi; KK = Kinerja Karyawan. Sumber: Diolah dari data primer (2025)

Uji Kualitas Instrumen

Sebelum dilakukan analisis inferensial lebih lanjut, instrumen penelitian telah melalui serangkaian pengujian prasyarat untuk menjamin akurasi dan konsistensi alat ukur. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi *Product Moment* terhadap r-tabel, sedangkan uji reliabilitas mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan pengujian tersebut, seluruh instrumen dinyatakan memenuhi standar kelayakan data sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut:

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel Penelitian	Hasil Validitas	Cronbach's Alpha	Batas Kritis	Kesimpulan
PS	Valid	0,746	> 0,60	Reliabel
MK	Valid	0,860	> 0,60	Reliabel
KP	Valid	0,693	> 0,60	Reliabel
KK	Valid	0,755	> 0,60	Reliabel

Keterangan: PS= Pengembangan SDM; MK = Motivasi Kerja; KP = Kompensasi; KK = Kinerja Karyawan. Sumber: Diolah dari data primer (2025)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh parsial (Uji t) dan simultan (Uji F). Ringkasan hasil estimasi regresi disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	t-Statistik	Sig. (p-value)	Keputusan Hipotesis
PS	12,828	0,000***	H1 Diterima
MK	2,700	0,042**	H2 Diterima
KP	2,269	0,035**	H3 Diterima
Uji Simultan (F)	104,740	0,000***	H4 Diterima
R Square (R^2)	0,766	-	-

Keterangan: PS= Pengembangan SDM; MK = Motivasi Kerja; KP = Kompensasi; KK = Kinerja Karyawan. Sumber: Diolah dari data primer (2025)

Hasil analisis statistik mengonfirmasi bahwa keempat hipotesis dalam penelitian ini diterima. Secara parsial, pengembangan SDM (t-hitung 12,828; p=0,000), motivasi kerja (t-hitung 2,700; p=0,042), dan kompensasi (t-hitung 2,269; p=0,035) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel ini juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan nilai F-hitung sebesar 104,740 (p=0,000). Model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi yang baik, ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,766. Artinya, 76,6% variasi kinerja karyawan di PT Infomedia Nusantara Fatmawati dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya 23,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

emuan penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan SDM merupakan prediktor yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang paling dominan. Hasil ini sejalan dengan perspektif Human Capital, yang memandang pendidikan dan pelatihan sebagai investasi strategis yang menghasilkan return berupa produktivitas (Becker, 1964). Tingginya rata-rata skor persepsi karyawan terhadap pengembangan SDM mengindikasikan bahwa manajemen PT Infomedia Nusantara Fatmawati telah berhasil menyusun kurikulum pelatihan yang relevan. Secara spesifik, keberadaan "supervisor yang berkompeten" terbukti efektif dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan teknis yang dibutuhkan karyawan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menegaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan berdampak positif pada kapabilitas individu/kelompok dan kinerja organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009; Tharenou et al., 2007). Implikasi manajerialnya adalah perusahaan perlu mempertahankan intensitas pelatihan teknis sembari membenahi aspek lingkungan fisik kerja yang masih dinilai rendah, agar proses transfer pengetahuan tidak terhambat oleh ketidaknyamanan fasilitas.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

Meskipun terbukti berpengaruh signifikan, variabel Motivasi Kerja menyajikan fenomena menarik. Dengan rata-rata skor deskriptif yang hanya mencapai kategori "Cukup", motivasi menjadi area yang memerlukan intervensi serius. Analisis parsial menunjukkan bahwa ketika motivasi ditingkatkan, kinerja akan naik secara signifikan. Rendahnya indikator "menerima perbedaan individu" dan kurangnya dorongan inovatif menunjukkan bahwa motivasi di PT Infomedia Nusantara Fatmawati masih cenderung bersifat transaksional dan belum sepenuhnya berkembang ke arah keterikatan intrinsik. Kondisi ini relevan dengan temuan empiris yang menekankan pentingnya aspek psikologis/relasional dalam membentuk sikap kerja dan respons karyawan terhadap tuntutan pekerjaan (Wellyanto & Halim, 2017). Manajemen perlu bergeser dari sekadar motivasi berbasis target (ekstrinsik) menuju pendekatan yang lebih inklusif dan suportif untuk membangun intrinsic engagement, mengingat karyawan yang merasa tidak diterima atau tidak dihargai keunikannya cenderung menahan potensi kinerja terbaiknya..

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini mengonfirmasi peran vital kompensasi sebagai faktor higiene sekaligus motivator. Pengaruh signifikan kompensasi memvalidasi *Equity Theory*, di mana karyawan membandingkan rasio *input-output* mereka. Skor deskriptif kompensasi yang "Baik" namun diiringi dengan kinerja yang masih "Cukup" mungkin mengindikasikan bahwa meskipun besaran kompensasi dinilai wajar, namun instrumen tersebut belum sepenuhnya efektif dikaitkan dengan *pay-for-performance*. Temuan ini memperkuat studi sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi finansial langsung dan tidak langsung harus dirancang tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai insentif perilaku produktif. Aspek "ketahanan kerja di lingkungan yang tidak mendukung" yang tinggi menunjukkan bahwa kompensasi saat ini berfungsi efektif sebagai "pengikat" retensi (agar karyawan bertahan), namun perlu dioptimalkan lagi fungsinya sebagai pendorong produktivitas harian.

Efek Simultan dan Perspektif Sistem HRM

Kontribusi teoretis utama dari penelitian ini terletak pada besarnya koefisien determinasi simultan. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan di industri jasa telekomunikasi/BPO tidak dapat didongkrak melalui pendekatan parsial atau terpisah-pisah. Pengembangan SDM yang masif tanpa disertai motivasi intrinsik yang kuat dan dukungan kompensasi yang adil, tidak akan menghasilkan kinerja optimal. Ketiga variabel ini membentuk "sistem HRM berkinerja tinggi" (*High-Performance Work System*). Fakta bahwa kinerja aktual masih dalam kategori "Cukup" meskipun Pengembangan SDM dan Kompensasi dinilai "Baik" mengisyaratkan bahwa *missing link*-nya terletak pada aspek Motivasi Kerja. Sinergi ketiga variabel ini menuntut manajemen PT Infomedia Nusantara Fatmawati untuk tidak hanya fokus pada *hard skill* (pelatihan) dan *financial reward* (gaji), tetapi juga menyentuh aspek *soft side* (motivasi dan budaya kerja inklusif) untuk mengonversi potensi kompetensi menjadi kinerja riil.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris determinan kinerja karyawan pada industri jasa *Business Process Outsourcing* (BPO), dengan fokus khusus pada pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Motivasi Kerja, dan Kompensasi. Berdasarkan analisis kuantitatif yang dilakukan terhadap 100 responden karyawan PT Infomedia Nusantara Fatmawati menggunakan instrumen kuesioner dan metode analisis regresi linier berganda, penelitian ini menghasilkan beberapa konklusi strategis. Pertama,

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

Pengembangan SDM terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa investasi perusahaan dalam pelatihan dan pendidikan teknis secara langsung meningkatkan kapabilitas operasional karyawan. Kedua, Motivasi Kerja ditemukan berpengaruh positif dan signifikan, menegaskan bahwa dorongan psikologis—baik internal maupun eksternal—berperan vital dalam menggerakkan perilaku produktif karyawan di tengah tekanan target kerja. Ketiga, Kompensasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, memvalidasi bahwa sistem penghargaan yang adil berfungsi efektif sebagai stimulus kinerja.

Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut terbukti menjadi prediktor yang kuat terhadap variabilitas kinerja karyawan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa Pengembangan SDM, Motivasi Kerja, dan Kompensasi secara bersama-sama memberikan kontribusi pengaruh sebesar 76,6% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan ini mengonfirmasi bahwa pendekatan parsial dalam pengelolaan SDM tidak lagi memadai; diperlukan integrasi kebijakan yang menyelaraskan peningkatan kompetensi, penguatan mentalitas kerja, dan sistem remunerasi.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan landasan bagi manajemen PT Infomedia Nusantara Fatmawati untuk merumuskan kebijakan strategis yang lebih efektif. Mengingat variabel Pengembangan SDM memiliki dampak yang sangat dominan namun aspek "lingkungan kerja yang nyaman" masih dinilai rendah oleh karyawan, manajemen disarankan untuk tidak hanya berfokus pada konten pelatihan (*software*), tetapi juga membenahi ekosistem fisik dan suasana kerja (*hardware*) yang mendukung proses pembelajaran dan produktivitas. Program pelatihan harus dirancang secara berkelanjutan dengan tetap mempertahankan kualitas supervisor yang berkompeten sebagai mentor utama dalam transfer pengetahuan.

Selanjutnya, karena Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan masih berada pada kategori rata-rata "Cukup", manajemen perlu melakukan intervensi psikologis yang lebih mendalam. Disarankan untuk menerapkan program *mentoring* dan *coaching* yang intensif, khususnya bagi karyawan yang mengalami kesulitan dalam memenuhi target, guna membangun kepercayaan diri dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Pemimpin unit kerja perlu didorong untuk lebih inklusif dalam menerima perbedaan individu karyawan untuk memperkuat kohesi tim. Dari sisi Kompensasi, meskipun secara umum dinilai baik, perusahaan perlu memastikan bahwa struktur insentif dikaitkan secara lebih transparan dengan indikator kedisiplinan dan ketepatan waktu penyelesaian tugas, sehingga kompensasi tidak hanya menjadi hak normatif tetapi juga pendorong akuntabilitas profesional

Penelitian Masa Depan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama pada desain *cross-sectional* dan lingkup populasi yang terbatas pada satu lokasi unit kerja. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas jangkauan generalisasi dengan melakukan studi komparatif antar unit kerja atau anak perusahaan lain dalam grup Telkom, maupun dengan perusahaan BPO kompetitor lainnya. Selain itu, penggunaan desain penelitian longitudinal sangat direkomendasikan untuk mengamati dampak jangka panjang dari program pelatihan dan perubahan skema kompensasi terhadap retensi dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Peneliti selanjutnya juga dapat memperkaya model dengan mengintegrasikan variabel moderator atau mediator lain yang relevan namun belum terjamah dalam studi ini, seperti

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau kepuasan kerja, mengingat masih terdapat 23,4% varian kinerja yang belum terjelaskan oleh model saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 451–474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research.

Dessler, G. (2007). *Human Resource Management* (11th ed.). Pearson Prentice Hall. https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Gary-Dessler/dp/0131746170

Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE. https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/212038/manajemen-personalia-dan-sumberdaya-manusia

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.

Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Hidayat, C. N. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Keramik Diamond Industries. *AGORA*, *3*(2), 78–83. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1241156&title=PENGARUH+LINGKUNGAN+KERJA+DAN+MOTIVASI+KERJA+TERHADAP+KINERJA+KARYAWAN+KANTOR+PT+KERAMIK+DIAMOND+INDUSTRIES&val=6509

Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Contemporary Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Juhana, D., & Haryati. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, *7*(2), 84–94. https://stiepas.ac.id/ejournal/index.php/jebe/article/view/71

Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish. https://deepublishstore.com/produk/buku-manajemen-sumber-daya/

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management* (Edisi 10). Salemba Empat.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Company.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.

Novyanti, M. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Malang)*. https://core.ac.uk/download/pdf/35301601.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson. https://books.google.com/books/about/Organizational_Behavior.html?id=UKy1jgEACAAJ

Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Edisi revisi). Refika Aditama.

Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, *9*(1), 44–53.

Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPFEUI).

Syahputra, M. D., & H. T. P. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, *2*(3), 329–342. https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes. *Human Resource Management Review*, *17*(3), 251–273. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004

Wellyanto, S. C., & Halim, G. A. (2017). Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel X Bali. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, *5*(2), 328–341. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1239294&title=ANALISA+PENG

Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, Januari 2026, p. 136-148

ARUH+GAYA+KEPEMIMPINAN+TERHADAP+LOYALITAS+KARYAWAN+HOTEL+X+BALI&val=6506

ISSN: 1412 - 3681 (cetak), ISSN: 2442 - 4617 (online),
https://journal.moestopo.ac.id/index.php/jmb