

## **PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA**

**Nazda Tazkia<sup>1</sup>, Daman Sudarman<sup>2</sup>**  
Universitas Muhammadiyah Jakarta<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> [nazdatazka@gmail.com](mailto:nazdatazka@gmail.com)

### **Informasi artikel**

Diterima :  
27 Januari 2026  
Direvisi :  
02 Maret 2026  
Disetujui :  
30 Juni 2026

### **ABSTRACT**

*This study examines the influence of competence and compensation on employee productivity, with work motivation as a mediating variable, in outsourcing companies in DKI Jakarta. The research addresses the gap regarding inconsistent findings in the relationship between these variables, especially within the specific context of outsourced labor. A quantitative approach was employed using a causal-associative design. Data were collected via questionnaires from 396 outsourced employees across six manpower supply companies of varying scales (large, medium, small). The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that: (1) competence has a positive and significant effect on compensation; (2) both competence and compensation positively and significantly affect work motivation; (3) competence and work motivation directly and positively affect employee productivity; (4) compensation has no significant direct effect on productivity; (5) work motivation fully mediates the effect of compensation on productivity and partially mediates the effect of competence on productivity. The findings emphasize that developing employee competence is the primary driver, while compensation influences productivity indirectly by enhancing work motivation.*

**Keywords** : Competence, Compensation, Work Motivation, Employee Productivity, Outsourcing, PLS-SEM.

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif telah mendorong organisasi untuk mengadopsi berbagai strategi adaptif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di era disrupsi teknologi dan persaingan global yang intensif, perusahaan tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai efektivitas operasional, tetapi juga harus mampu menciptakan efisiensi biaya serta fleksibilitas tenaga kerja untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan usaha yang dinamis (Robbins, Stephen P.; Judge, 2022). Perubahan paradigma bisnis dari ekonomi industri ke ekonomi pengetahuan telah mentransformasi fundamental persaingan korporat, di mana sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai strategic asset yang dapat menciptakan sustainable competitive advantage (Barney, 1991).

Pada konteks revolusi industri 4.0 organisasi dituntut membangun ekosistem kerja yang agile dan berbasis kompetensi tinggi. Fenomena *Great Resignation* pasca-pandemi dan meningkatnya tuntutan pekerja akan *work-life balance* memperumit tantangan manajemen SDM kontemporer (Organization, 2023). Di Indonesia transformasi digital mendorong perusahaan melakukan restrukturisasi masif, termasuk peningkatan ketergantungan tenaga kerja fleksibel (Nasional, 2022). Pada sistem alih daya (*outsourcing*) muncul sebagai salah satu strategi manajerial yang banyak diterapkan oleh organisasi *modern* di berbagai belahan dunia. Pada perspektif manajemen sumber daya manusia kontemporer, *outsourcing* dipahami sebagai pengalihan sebagian fungsi atau aktivitas pekerjaan kepada pihak ketiga yang memiliki keahlian tertentu dengan tujuan agar organisasi dapat lebih fokus pada aktivitas inti (*core business*) sehingga meningkatkan daya saing strategis (Armstrong, Michael; Taylor, 2023).

Di DKI Jakarta sebagai pusat ekonomi nasional, industri penyediaan tenaga kerja telah berkembang menjadi ekosistem yang kompleks dengan nilai ekonomi signifikan. Menurut data Asosiasi Perusahaan Alih Daya Indonesia (Indonesia, 2023) terdapat lebih dari 1.200 perusahaan sejenis yang beroperasi dengan *volume* penempatan mencapai ratusan ribu pekerja per tahun. sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Perkembangan Jumlah Perusahaan dan Tenaga Kerja Sektor Jasa Penyedia Tenaga Kerja di DKI Jakarta (2021-2025)**

Tahun	Perusahaan Besar	Perusahaan Menengah	Perusahaan Kecil	Total Unit Usaha	Jumlah Karyawan (Jiwa)
2021	1.150	4.600	11.800	17.550	4.810.000
2022	1.280	4.950	12.500	18.730	5.105.000
2023	1.340	5.200	13.600	20.140	5.250.000
2024	1.410	5.500	14.800	21.710	5.430.000
2025*	1.520	5.900	16.200	23.620	5.475.000

\*Sumber: Data Olahan BPS DKI Jakarta & Disnakertrans (Estimasi Proyeksi 2025)

Berdasarkan Tabel 1, terlihat tren peningkatan jumlah perusahaan dan penyerapan tenaga kerja yang konsisten setiap tahunnya. Namun, pertumbuhan secara kuantitas ini tidak serta merta diikuti oleh peningkatan kualitas SDM yang merata di semua skala usaha. Ketika perusahaan melakukan *outsourcing* pekerjaan, mereka sering menghadapi tantangan terutama ketika pekerja alih daya menjalankan fungsi-fungsi yang kritis bagi operasional perusahaan (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, 2021). Kondisi ini menciptakan tantangan tersendiri dari perspektif manajemen sumber daya manusia di mana karyawan *outsourcing* sering menghadapi ketidakpastian kontrak kerja, keterbatasan jaminan sosial, serta perbedaan perlakuan dibandingkan dengan karyawan tetap (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, 2021).

Meskipun *outsourcing* dipandang sebagai instrumen strategis untuk mencapai kedua tujuan tersebut, berbagai kajian menunjukkan bahwa praktik ini tidak selalu memberikan dampak positif apabila tidak dikelola secara tepat dan berkeadilan. Karyawan alih daya umumnya memiliki hubungan kerja yang berbeda secara fundamental dengan karyawan tetap baik dari segi status hukum, keterikatan psikologis, maupun akses terhadap pengembangan karier jangka panjang. Perbedaan-perbedaan ini berpotensi memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Chen, Ching-Jui; Huang, 2023).

Berdasarkan observasi awal dan hasil prasarvei yang dilakukan peneliti terhadap 20 responden pada berbagai skala perusahaan penyedia tenaga kerja di DKI Jakarta, ditemukan fenomena krusial yang menunjukkan degradasi kinerja. Hal ini teridentifikasi dari penurunan persepsi karyawan terhadap aspek kompetensi, kompensasi, motivasi, dan produktivitas selama periode 2023–2025, sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Hasil Prasurvei: Tingkat Persepsi Karyawan terhadap Variabel Laten Penelitian (Skala 0-100)**

Variabel	Indikator	Tren 2023	Tren 2024	Tren 2025	Tren & Keterangan
Kompetensi (X1)	Kesesuaian Skill & Adaptasi	74	71	69	Turun; Kesenjangan skill antar skala usaha tinggi.
Kompensasi (X2)	Kepuasan Gaji & Tunjangan	81	78	76	Turun; Keluhan utama pada skema bonus & inflasi.
Motivasi (Z)	Semangat & Inisiatif Kerja	76	74	72	Turun; Motivasi merosot pasca 6 bulan kontrak.
Produktivitas (Y)	Capaian Target & Kualitas	79	76	74	Turun; Kualitas <i>output</i> tidak stabil di skala kecil.

Sumber: Data Prasurvei Olahan Peneliti (2025)

Pemilihan DKI Jakarta sebagai fokus penelitian memiliki justifikasi empiris yang kuat. Sebagai episentrum ekonomi Indonesia yang menyumbang 17% PDB nasional (BPS, 2023), DKI Jakarta menjadi pasar tenaga kerja *outsourcing* terbesar dan paling dinamis. Karakteristik unik pasar tenaga kerja Jakarta yang sangat kompetitif, multisektoral meliputi *finance*, *retail*, *hospitality*, *logistics*, dan *technology*, serta memiliki keragaman demografis pekerja yang tinggi, menjadikannya konteks ideal untuk menguji generalisabilitas model penelitian. Selain itu tingginya tingkat perputaran tenaga kerja (*turnover rate*) di sektor *outsourcing* Jakarta yang mencapai 15-20% per tahun menambah urgensi penelitian ini (Indonesia, 2023).

Perbedaan skala usaha dalam industri penyedia tenaga kerja mencerminkan perbedaan paradigma bisnis yang mendasar. Perusahaan skala besar umumnya mengadopsi model *strategic partnership* dengan pendekatan terintegrasi, sementara perusahaan kecil cenderung beroperasi dengan model transaksional berbiaya rendah. Perbedaan ini berimplikasi pada: (1) struktur biaya dan margin yang memengaruhi kemampuan investasi pada sistem kompensasi; (2) kedalaman program pengembangan kompetensi; (3) intensitas komunikasi dan hubungan dengan karyawan; serta (4) akses terhadap teknologi HRIS yang mendukung manajemen kinerja.

Skala organisasi merupakan variabel kontekstual kritis yang memoderasi efektivitas praktik SDM, di mana perusahaan dengan sumber daya lebih besar memiliki kapasitas lebih baik dalam mengelola tenaga kerja non-standar dibandingkan perusahaan kecil (Kalleberg, Arne L.; Vallas, 2023). Perbedaan karakteristik ini memengaruhi implementasi sistem pengembangan kompetensi, struktur kompensasi, dan mekanisme motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada pola hubungan antar variabel penelitian. Temuan empiris berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan produktivitas karyawan, namun hasilnya menunjukkan ketidakkonsistenan.

Sebagian penelitian menemukan pengaruh positif yang kuat antara kompetensi dan produktivitas (Boyatzis, 2008) sementara penelitian lain menunjukkan menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada UMKM, mengindikasikan bahwa dalam konteks usaha kecil, faktor lain mungkin lebih dominan dalam mendorong produktivitas (Jannah, Atiqotul; Nabila, 2023). Demikian pula dengan hubungan antara kompensasi dan produktivitas, di mana beberapa studi menemukan efek langsung yang kuat (Suryani, Anik; Wahyuni, Sri; Pratama, 2022) sementara yang lain menunjukkan bahwa pengaruhnya bersifat tidak langsung melalui variabel mediator (Chen, Ching-Jui; Huang, 2023). Mayoritas penelitian terdahulu masih berfokus pada karyawan tetap dalam organisasi konvensional, sehingga kajian yang secara khusus meneliti dinamika tenaga kerja *outsourcing* relatif terbatas, khususnya dalam konteks Indonesia. Padahal, karakteristik tenaga kerja

*outsourcing* yang berbeda dalam hal status kerja, keterikatan psikologis, dan pola hubungan kerja menuntut pendekatan penelitian yang lebih spesifik dan kontekstual.

Pada banyak penelitian sebelumnya motivasi kerja lebih sering diposisikan sebagai variabel independen atau dependen, bukan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan produktivitas. Padahal secara teoretis motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang mentransformasi kapabilitas (kompetensi) dan insentif (kompensasi) menjadi kinerja nyata (produktivitas). Pendekatan mediasi ini penting untuk memahami tidak hanya apakah suatu pengaruh terjadi, tetapi juga bagaimana dan mengapa pengaruh tersebut terjadi. Hal yang paling krusial penelitian yang mengkaji perbandingan pola hubungan antar variabel pada perusahaan penyedia tenaga kerja dengan skala usaha berbeda masih sangat minim, baik dalam konteks Indonesia maupun internasional. Padahal variasi skala usaha yang signifikan dalam industri ini diduga menjadi variabel kontekstual kritis yang dapat menjelaskan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya.

Perbedaan sumber daya, struktur organisasi, sistem manajemen, dan dinamika pasar antara perusahaan besar, menengah, dan kecil sangat mungkin memoderasi hubungan antara kompetensi, kompensasi, motivasi, dan produktivitas. Dari sisi metodologi penggunaan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel secara simultan masih jarang diterapkan dalam penelitian tenaga kerja *outsourcing* di Indonesia.

Padahal pendekatan SEM sangat tepat untuk menguji model penelitian yang kompleks dengan variabel laten dan hubungan mediasi. Berdasarkan analisis fenomena dan identifikasi *research gap* di atas penelitian ini menjadi sangat penting dan *urgent* untuk dilaksanakan. Penelitian ini tidak hanya bertujuan menguji hubungan antara kompetensi, kompensasi, motivasi, dan produktivitas karyawan *outsourcing* tetapi juga melakukan analisis komparatif yang inovatif berdasarkan variasi skala usaha perusahaan.

Secara teoritis penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model mediasi yang dikontekstualisasikan bagi tenaga kerja *outsourcing* serta pengujian perspektif kontinjensi berdasarkan skala usaha. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan kompetensi dan sistem kompensasi yang lebih efektif bagi perusahaan penyedia tenaga kerja, serta menjadi acuan bagi regulator dalam menyusun kebijakan ketenagakerjaan yang lebih adaptif.

Penelitian ini juga memiliki relevansi dengan agenda pembangunan berkelanjutan khususnya *Sustainable Development Goal 8 (Decent Work and Economic Growth)*. Pekerja *outsourcing* sering kali berada dalam posisi *vulnerable employment* dengan akses terbatas terhadap pekerjaan layak (*decent work*). Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pencapaian target 8.8 SDGs mengenai perlindungan hak-hak pekerja dan lingkungan kerja yang aman khususnya bagi pekerja *non-standar* (Organization, 2023). Pada konteks Indonesia yang sedang mempersiapkan bonus demografi, pengelolaan tenaga kerja *outsourcing* yang efektif menjadi bagian dari strategi nasional untuk pertumbuhan ekonomi inklusif.

## KAJIAN LITERATUR

### Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan ukuran utama efektivitas organisasi, yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan output yang optimal secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dalam konteks perusahaan penyedia jasa tenaga kerja (*outsourcing*), produktivitas karyawan menjadi indikator kritis keberhasilan layanan dan faktor penentu daya saing di industri yang semakin kompetitif. Karyawan yang produktif tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai target, tetapi juga menunjukkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta semangat untuk terus meningkatkan kinerja (Mangkunegara, 2022).

Penilaian produktivitas melibatkan dimensi yang kompleks, mencakup kemampuan teknis, kualitas hasil kerja, disiplin waktu, inisiatif pengembangan diri, dan rasio antara input yang diberikan dengan output yang dihasilkan. Produktivitas merupakan outcome dari interaksi antara faktor kapabilitas individu dan dukungan sistem organisasi (Robbins, Stephen P.; Judge, 2022). Oleh karena itu memahami faktor-faktor pendorong produktivitas, khususnya pada tenaga kerja alih daya yang memiliki karakteristik hubungan kerja yang unik menjadi sangat penting bagi keberlanjutan bisnis jasa ketenagakerjaan.

### **Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang mendasari kinerja superior seseorang, meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan sikap kerja (*attitudes*) yang relevan dengan pekerjaan (Spencer, Lyle M.; Spencer, 1993). Dalam paradigma manajemen SDM kontemporer, kompetensi tidak lagi dipandang sekadar daftar keterampilan teknis tetapi sebagai modal strategis (*strategic asset*) yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan pasar. kompetensi yang dikembangkan secara terstruktur berkorelasi positif dengan motivasi dan pencapaian kinerja unggul (Boyatzis, 2008).

Bagi tenaga kerja alih daya, tuntutan kompetensi menjadi lebih tinggi dan kompleks. Mereka harus memiliki kompetensi teknis (*hard skills*) yang solid, sekaligus kompetensi adaptif seperti *cultural intelligence*, kemampuan belajar cepat, dan fleksibilitas untuk beroperasi di berbagai lingkungan organisasi yang berbeda (Ulrich, Dave; Brockbank, 2005). Kompetensi yang bersifat transferable ini menjadi penentu utama kemampuan karyawan untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan pengguna jasa, yang pada gilirannya memengaruhi penilaian dan kompensasi yang mereka terima dari perusahaan penyedia.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, mencakup komponen finansial langsung (gaji, tunjangan, bonus) dan non-finansial (pengakuan, keamanan kerja, peluang pengembangan) (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, 2021). Perspektif teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi sangat memengaruhi motivasi dan perilaku kerja (Adams, 1965). Mereka akan membandingkan rasio antara kontribusi (input) yang diberikan dengan imbalan (*output*) yang diterima serta membandingkannya dengan rekan kerja dalam posisi sebanding.

Pada konteks hubungan kerja alih daya yang bersifat tiga pihak (karyawan, perusahaan penyedia, perusahaan pengguna), dinamika persepsi keadilan ini menjadi berlapis dan rentan konflik. Karyawan *outsourcing* sering kali membandingkan kompensasinya tidak hanya dengan sesama rekan alih daya, tetapi juga dengan karyawan tetap di perusahaan pengguna jasa. Ketidaksiharian dalam perbandingan ini dapat memicu *psychological contract breach*, yaitu perasaan dikhianati karena harapan timbal balik tidak terpenuhi yang berakibat pada penurunan motivasi dan komitmen kerja (Rousseau, 1995). Oleh karena itu sistem kompensasi yang dipersepsikan adil dan transparan menjadi fondasi penting dalam mengelola tenaga kerja alih daya.

### **Motivasi Kerja**

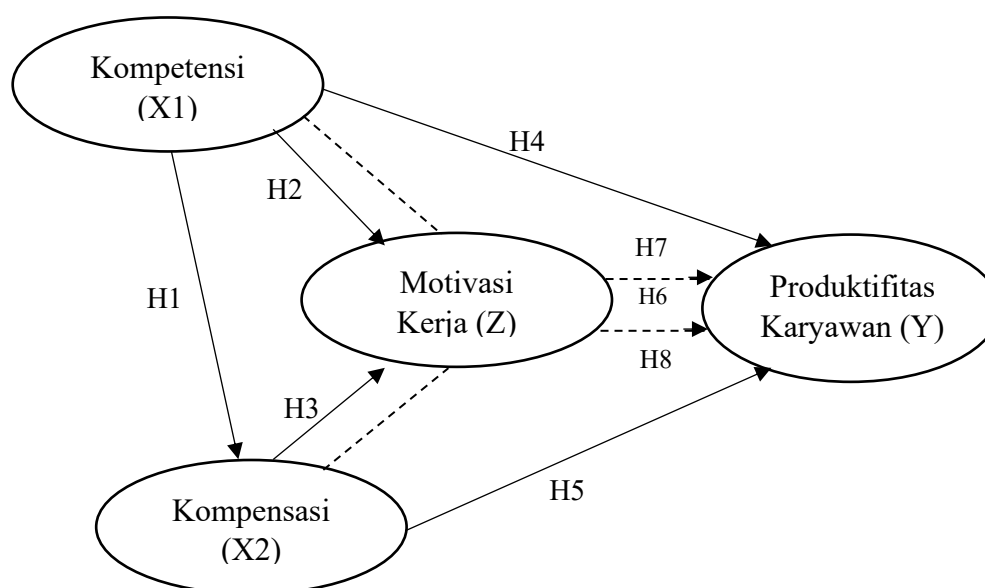
Motivasi kerja dipahami sebagai proses psikologis yang memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja menuju pencapaian tujuan organisasi (Robbins, Stephen P.; Judge, 2022). Teori dua faktor Herzberg membedakan antara faktor higienis seperti kompensasi dan kondisi kerja yang mencegah ketidakpuasan, dengan faktor motivator intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab yang mendorong kepuasan dan kinerja tinggi. Dalam ekosistem *outsourcing*, di mana kepastian kerja sering terbatas, keseimbangan antara kedua faktor ini menjadi kunci untuk mempertahankan semangat kerja.

Lebih lanjut teori ekspektansi memberikan lensa untuk memahami mekanisme motivasi. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi untuk bekerja keras (1) bergantung pada keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik (hubungan *expectancy*), (2) keyakinan bahwa kinerja baik akan dihargai dengan outcome tertentu (hubungan *instrumentality*), dan (3) nilai yang ditempatkan individu pada outcome tersebut (*valence*). Dalam model penelitian ini, kompetensi memperkuat keyakinan pertama (*expectancy*), sementara kompensasi yang adil memperkuat keyakinan kedua dan ketiga (*instrumentality* dan *valence*). Motivasi kerja dengan demikian berperan sebagai mekanisme penghubung yang mentransformasikan potensi (kompetensi) dan insentif (kompensasi) menjadi tindakan nyata yang produktif (Vroom, 1994).

### Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu mengungkap pola yang menarik namun belum tuntas dan menunjukkan inkonsistensi temuan. Di satu sisi studi seperti (Suryani, Anik; Wahyuni, Sri; Pratama, 2022) menemukan pengaruh langsung yang kuat antara kompensasi dan produktivitas. Di sisi lain penelitian (Berlian, Berlian; Rafi, 2022) justru menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas, mengisyaratkan bahwa pengaruhnya mungkin dimediasi oleh variabel lain. Temuan serupa mengenai peran mediasi motivasi juga dilaporkan oleh (Fitriani, Annisa; Sugiatmono, 2020) dan (Aprillya, Putri; Mahargiono, 2024) yang mengonfirmasi motivasi sebagai variabel intervening yang signifikan, meskipun dalam konteks organisasi yang berbeda (*non-outsourcing*).

Lebih lanjut penelitian (Ramonzha, Ridho; Ichyaudin, Zulfikar; Madya, 2024) dan (Rinaldo, Yudha; Efrianti, Ria; Kenamon, 2024) menguatkan pola mediasi motivasi antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja, meski dilakukan pada sektor pemerintahan. Sementara itu penelitian (Putri, Dyah A.; Nugroho, 2023) dan (Pratama, Aditya; Sari, 2024) memberikan fokus spesifik pada produktivitas karyawan *outsourcing* namun belum menguji model mediasi yang kompleks. Ketidakkonsistensian hasil dan terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan hubungan kompetensi-kompensasi-motivasi-produktivitas secara simultan dalam konteks spesifik perusahaan penyedia tenaga kerja di Indonesia terutama dengan variasi skala usaha menegaskan adanya research gap yang signifikan yang menjadi landasan bagi pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sumber : Diolah penulis

Berdasarkan sintesis teori dan identifikasi gap tersebut, dirumuskan delapan hipotesis penelitian. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kompensasi karyawan alih daya, didasarkan pada logika human capital bahwa keahlian yang lebih tinggi bernilai lebih di pasar tenaga kerja. Hipotesis kedua (H2) dan ketiga (H3) menguji pengaruh positif kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja, yang sejalan dengan teori ekspektansi di mana kapabilitas dan imbalan membentuk keyakinan akan hasil kerja. Hipotesis keempat (H4), kelima (H5), dan keenam (H6) menguji pengaruh langsung kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan.

Selanjutnya hipotesis ketujuh (H7) dan kedelapan (H8) menguji peran mediasi motivasi kerja, yaitu bahwa motivasi secara signifikan memediasi pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap produktivitas, serta pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap produktivitas karyawan alih daya. Berdasarkan kajian literatur dan hipotesis yang telah dirumuskan, kerangka pemikiran penelitian ini disusun seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. Kerangka ini menggambarkan bahwa produktivitas karyawan (Y) dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi (X1) dan motivasi kerja (Z). Kompensasi (X2) diposisikan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kompetensi sekaligus memengaruhi motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh tidak langsung dari kompetensi dan kompensasi terhadap produktivitas. Model ini akan diuji secara empiris pada karyawan alih daya di perusahaan penyedia tenaga kerja di DKI Jakarta.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal (Sugiyono, 2022) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel Kompetensi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah karyawan alih daya pada perusahaan penyedia tenaga kerja di DKI Jakarta. Penelitian dilaksanakan di enam perusahaan yang dipilih secara purposif berdasarkan stratifikasi skala usaha besar, menengah, dan kecil untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang dinamika industri. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan selama periode empat bulan, dari Oktober 2025 hingga Januari 2026, untuk memastikan kondisi operasional yang stabil.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan alih daya yang aktif bekerja di keenam perusahaan tersebut, yang berjumlah 38.664 orang berdasarkan data awal tahun 2025. Dengan menggunakan rumus Taro Yamane pada tingkat kesalahan ( $e$ ) 5%, ukuran sampel minimum yang diperlukan adalah 396 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode *stratified random sampling* untuk menjamin keterwakilan proporsional dari setiap strata skala usaha dan perusahaan.

Instrumen utama pengumpulan data adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan definisi operasional variabel. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 1–5 (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju). Validitas isi kuesioner ditentukan *melalui expert judgment*, sedangkan validitas konstruk dan reliabilitas instrumen diuji secara statistik menggunakan analisis *outer model* dalam SEM-PLS. Teknik pengumpulan data pelengkap meliputi observasi terstruktur dan studi dokumentasi.

Definisi operasional variabel penelitian dijabarkan sebagai berikut: (1) Kompetensi diukur melalui dimensi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja (Spencer, Lyle M.; Spencer, 1993); (2) Kompensasi diukur melalui dimensi gaji/upah, tunjangan, insentif & bonus, serta keamanan kerja (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, 2021); (3) Motivasi Kerja diukur melalui dimensi imbalan kerja, lingkungan kerja, fasilitas kerja, dan prestasi kerja (Robbins, Stephen P.; Judge, 2022); (4) Produktivitas Karyawan diukur melalui dimensi kemampuan kerja, hasil kerja, semangat kerja,

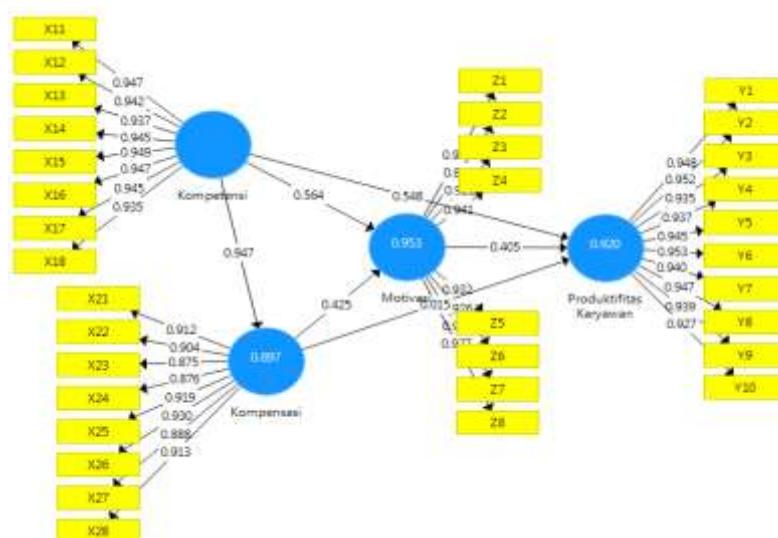
pengembangan diri, dan efisiensi kerja (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, 2021).

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0 (Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, 2022). Proses analisis terdiri dari dua tahap. Pertama, evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas konvergen (nilai *loading* > 0,7 dan *Average Variance Extracted*/AVE > 0,5), validitas diskriminan (kriteria Fornell-Larcker), dan reliabilitas (*Composite Reliability* > 0,7 dan *Cronbach's Alpha* > 0,7). Kedua, evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengukur kekuatan prediksi model (nilai *R-square*) dan menguji signifikansi hubungan hipotesis. Pengujian koefisien jalur dan efek mediasi dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* menggunakan 5.000 sub-sampel. Suatu hipotesis dinyatakan diterima jika nilai p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini didasarkan pada studi terhadap 396 karyawan alih daya pada enam perusahaan penyedia tenaga kerja di DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung serta peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sebelum menguji hipotesis langkah awal yang dilakukan adalah mengevaluasi kualitas instrumen penelitian melalui *outer model* atau model pengukuran untuk memastikan bahwa semua indikator yang digunakan benar-benar valid dan konsisten.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,7, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5, serta koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melampaui 0,7. Ini berarti bahwa instrumen penelitian terbukti andal dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud dengan baik. Selain itu uji validitas diskriminan dilakukan melalui kriteria *Fornell-Larcker* dan pemeriksaan *cross-loading* juga menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Artinya setiap konstruk dalam penelitian ini benar-benar mewakili konsep yang unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain. Dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh memiliki kualitas yang memadai untuk melanjutkan ke tahap pengujian model struktural sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipercaya dan bermakna secara ilmiah.



**Gambar 2. Outer model**  
Sumber: Peneliti, 2026

Pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*), hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi yang sangat tinggi. Nilai  $R^2$  (koefisien determinasi) untuk variabel motivasi kerja adalah 0,953, yang berarti 95,3% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel kompetensi dan kompensasi. Sementara itu, nilai  $R^2$  untuk variabel produktivitas karyawan adalah 0,92, menunjukkan bahwa 92% variasi dalam produktivitas dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja. Nilai  $R^2$  yang jauh melampaui 0,67 (kategori kuat menurut kriteria Chin, 1998) ini mengindikasikan bahwa model yang diusulkan memiliki kemampuan prediktif yang luar biasa (*excellent*). Hasil pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel menghasilkan temuan sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kompensasi ( $\beta = 0,947$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam industri penyedia tenaga kerja di DKI Jakarta, tingkat keahlian dan kemampuan adaptasi karyawan menjadi penentu utama yang sangat kuat terhadap besaran paket imbal jasa yang mereka terima.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $\beta = 0,564$ ;  $p = 0,000$ ), mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memadai cenderung lebih termotivasi karena merasa mampu dan percaya diri dalam mengeksekusi tugas-tugasnya.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $\beta = 0,425$ ;  $p = 0,000$ ). Hal ini membuktikan bahwa sistem imbalan yang dipersepsikan adil, kompetitif, dan diberikan tepat waktu berperan penting dalam membangkitkan dan memelihara semangat kerja karyawan alih daya.
4. Kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,548$ ;  $p = 0,000$ ). Artinya, peningkatan kapabilitas kerja secara langsung berkontribusi pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan output yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih efisien.
5. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,015$ ;  $p = 0,861$ ). Temuan krusial ini menyiratkan bahwa peningkatan kompensasi finansial saja, tanpa disertai mekanisme lain, tidak otomatis mendorong peningkatan kinerja produktif.
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,405$ ;  $p = 0,000$ ). Ini menguatkan proposisi bahwa dorongan psikologis internal untuk bekerja keras, bertanggung jawab, dan mencapai tujuan merupakan penggerak nyata dari perilaku kerja yang produktif.

Lebih lanjut, pengujian efek mediasi mengungkap bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompetensi terhadap produktivitas (efek tidak langsung = 0,229;  $p = 0,000$ ) dan sepenuhnya memediasi (*full mediation*) pengaruh kompensasi terhadap produktivitas (efek tidak langsung = 0,172;  $p = 0,000$ ). Pola ini memberikan penjelasan komprehensif bahwa pengaruh kompensasi terhadap produktivitas sepenuhnya bergantung pada kemampuannya dalam meningkatkan motivasi sementara kompetensi berpengaruh melalui dua jalur: langsung dan melalui motivasi.

**Tabel 3. Uji Hipotesis Langsung**

	Original Sample	T Statistics	<i>P values</i>
Kompetensi (X1) -> Kompensasi (X2)	0.947	130.012	0
Kompetensi (X1) -> Motivasi (Z)	0.564	9.744	0
Kompensasi (X2) -> Motivasi (Z)	0.425	7.285	0
Kompetensi (X1) -> Produktivitas Karyawan (Y)	0.548	6.838	0
Kompensasi (X2) -> Produktivitas Karyawan (Y)	0.015	0.182	0.861

	Original Sample	T Statistics	P values
Motivasi (Z) -> Produktivitas Karyawan (Y)	0.405	5.525	0

Sumber : *Output Smart PLS*, 2026.

Hasil uji efek mediasi melalui analisis indirect effect menunjukkan bahwa :

1. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,229$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa selain berpengaruh langsung, kompetensi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dengan cara terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Motivasi kerja juga memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,172$ ;  $p = 0,000$ ). Lebih lanjut, karena pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas tidak signifikan, temuan ini membuktikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai full mediator, yang berarti pengaruh kompensasi terhadap produktivitas sepenuhnya ditransmisikan melalui peningkatan motivasi kerja.

**Tabel 4. Specific Indirect effects**

	Original Sample	T Statistics	P values
Kompensasi -> Motivasi -> Produktivitas Karyawan	0.172	5.132	0
Kompetensi -> Motivasi -> Produktivitas Karyawan	0.229	4.494	0

Sumber : *Output Smart PLS*, 2026.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja bukan hanya berperan sebagai perantara antara kompetensi, kompensasi, dan produktivitas, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme katalis yang menentukan efektivitas dari kedua variabel pendorong tersebut. Pada konteks industri penyedia tenaga kerja (*outsourcing*) di DKI Jakarta yang sangat kompetitif dan dinamis, motivasi yang tinggi justru menjadi tulang punggung terciptanya tenaga kerja yang tangguh, adaptif, dan produktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap produktivitas, tetapi juga memperjelas mekanisme pengaruh tidak langsung dengan berperan sebagai full mediator antara kompensasi dan produktivitas, serta sebagai partial mediator antara kompetensi dan produktivitas.

Kebijakan pengembangan kompetensi yang tidak diiringi dengan upaya membangun motivasi akan menghasilkan potensi yang tidak teraktualisasi secara optimal. Demikian pula sistem kompensasi yang hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tanpa dirancang untuk memicu motivasi intrinsik, terbukti tidak berdampak langsung pada peningkatan hasil kerja. Sudah saatnya perusahaan penyedia tenaga kerja menjadikan pengelolaan motivasi kerja sebagai bagian integral dan strategis dari sistem manajemen sumber daya manusia.

Temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyoroiti kompleksitas hubungan antara insentif, kapabilitas, dan kinerja dalam konteks ketenagakerjaan. (Berlian, Berlian; Rafi, 2022) misalnya juga menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas pada karyawan *outsourcing* di sektor logistik, mengisyaratkan perlunya variabel penghubung. Temuan penelitian ini memberikan jawaban empiris dengan membuktikan peran mediasi penuh motivasi, sehingga melengkapi dan memperdalam temuan sebelumnya.

Di sisi lain, studi (Fitriani, Annisa; Sugiatmono, 2020) serta (Aprillya, Putri; Mahargiono, 2024) telah mengkonfirmasi pola mediasi motivasi dalam konteks yang berbeda, meskipun penelitian ini memperkuat generalisasi model tersebut dalam setting spesifik tenaga kerja alih daya dengan variasi skala usaha. Ini menunjukkan bahwa logika motivasi sebagai

mediator memiliki relevansi yang luas, namun manifestasinya sangat dipengaruhi oleh karakteristik konteks pekerjaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini memberikan gambaran yang jelas dan komprehensif mengenai mekanisme peningkatan produktivitas karyawan alih daya (*outsourcing*). Kompetensi terbukti menjadi penggerak utama yang berpengaruh sangat kuat, baik secara langsung terhadap produktivitas ( $\beta = 0,548$ ;  $p = 0,000$ ) maupun secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Sementara itu kompensasi menunjukkan peran yang lebih strategis dan tidak langsung; ia tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas namun pengaruhnya sepenuhnya ditransmisikan melalui motivasi kerja sebagai *full mediator* (efek tidak langsung =  $0,172$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan krusial ini mengonfirmasi bahwa dalam konteks industri penyedia tenaga kerja di DKI Jakarta produktivitas tidak hanya naik karena insentif finansial, tetapi lebih karena terciptanya ekosistem kerja yang mengintegrasikan pengembangan kapabilitas (*competence building*) dengan sistem penghargaan yang mampu memicu motivasi intrinsik (*motivational reward system*). Motivasi kerja dengan demikian berperan sebagai jembatan strategis dan katalis yang menentukan seberapa efektif kompetensi dan kompensasi dapat dikonversi menjadi hasil kerja yang produktif.

Hasil ini mengajak para pemangku kepentingan khususnya manajemen perusahaan penyedia tenaga kerja, untuk tidak lagi memandang pengembangan kompetensi dan pengaturan kompensasi sebagai dua fungsi SDM yang terpisah. Sebaliknya diperlukan pendekatan terintegrasi. Pertama, investasi dalam program pelatihan dan sertifikasi yang berkelanjutan harus menjadi prioritas, karena kompetensi adalah fondasi yang memiliki dampak ganda. Kedua, sistem kompensasi perlu dirancang ulang dengan nuansa motivasional yang lebih kuat, tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga transparan, terkait dengan pencapaian, dan mampu memberikan pengakuan non-finansial. Ketiga, program-program khusus untuk membangun dan memelihara motivasi kerja, seperti pembinaan karir, coaching, dan penciptaan iklim kerja yang inklusif, harus menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi retensi talenta.

Namun penting juga untuk mengakui keterbatasan penelitian ini. Studi ini bersifat cross-sectional sehingga belum dapat menangkap dinamika hubungan antar variabel dalam kurun waktu yang panjang. Selain itu, penelitian berfokus pada DKI Jakarta sehingga generalisasi ke wilayah lain memerlukan kehati-hatian. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk: (1) Melakukan studi longitudinal untuk mengamati perubahan dan stabilitas hubungan dalam model ini; (2) Memperluas cakupan geografis ke kota-kota besar lain di Indonesia untuk menguji generalisabilitas model; (3) Menambahkan variabel kontekstual lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau dukungan teknologi (HRIS) sebagai moderator untuk memperkaya analisis; serta (4) Menggunakan pendekatan *mixed-methods* untuk menggali makna dan pengalaman subjektif karyawan alih daya terkait motivasi dan keadilan kompensasi secara lebih mendalam. Artinya pemahaman tentang pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam industri *outsourcing* dapat terus disempurnakan.

## REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). Academic Press.
- Aprillya, Putri; Mahargiono, P. B. (2024). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Kecamatan Wiyung Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 45–60.
- Armstrong, Michael; Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

- Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berlian, Berlian; Rafi, M. (2022). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan di PT Winaros Kawula Bahari. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 112–125.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Chen, Ching-Jui; Huang, J.-W. (2023). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118.
- Fitriani, Annisa; Sugiatmono, B. R. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT Cieasta Mandiri Sejahtera. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 3(2), 145–158.
- Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Indonesia, A. P. A. D. (2023). *Laporan tahunan industri alih daya 2023*.
- Jannah, Atiqotul; Nabila, R. (2023). Pengaruh kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan dengan religiusitas sebagai pemoderasi. *REVENUE: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 4(2), 145–160. <https://doi.org/10.24042/revenue.v4i2.15937>
- Kalleberg, Arne L.; Vallas, S. P. (2023). Precarious work and the gig economy: Comparative perspectives. *Annual Review of Sociology*, 49(1), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-020321-035437>
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasional, B. P. P. (2022). *Laporan transformasi digital dan ketenagakerjaan di Indonesia*.
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Organization, I. L. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*.
- Pratama, Aditya; Sari, R. N. (2024). The role of motivation in enhancing outsourced employee productivity. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 45–60.
- Putri, Dyah A.; Nugroho, B. A. (2023). The effect of compensation and work environment on employee productivity. *Journal of Applied Management*, 15(1), 112–125.
- Ramonzha, Ridho; Ichyaudin, Zulfikar; Madya, F. (2024). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai ASN dengan motivasi sebagai variabel mediasi dan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 201–220.
- Rinaldo, Yudha; Efrianti, Ria; Kenamon, M. (2024). Pengaruh kompensasi dan kompetensi dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Baturaja Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 88–105.
- Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Suryani, Anik; Wahyuni, Sri; Pratama, I. (2022). Pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 134–150.
- Ulrich, Dave; Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation*. Jossey-Bass.