

OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI FLEKSIBILITAS KERJA, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI KERJA

I Wayan Vienna Putra⁽¹⁾

Putu Yudy Wijaya⁽²⁾

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia, Indonesia

e-mail: widanidayu47@unhi.ac.id

Diterima: 18 Februari 2026

Direvisi: 16 Maret 2026

Disetujui: 30 Juni 2026

ABSTRACT

A company's success is largely determined by employee performance, as they are a key element in implementing strategy and day-to-day operations. High-performing employees are able to complete tasks efficiently, innovate in finding solutions, and contribute to achieving company goals. Essentially, many factors can influence employee performance. However, based on field observations, the most frequent complaint from employees is the level of freedom or flexibility the company provides in carrying out their duties. Compensation is also a key employee complaint; many employees still feel that the compensation provided by the company is not optimal, believing that the company could actually provide more than what they currently receive. Work motivation can be used as a mediator to mediate the relationship between work flexibility and compensation on employee performance. The purpose of this study was to determine the effect of work flexibility and compensation on employee performance, with work motivation as a mediating variable. The data used were primary and secondary data obtained through questionnaire distribution. The sample size used in this study was 85 respondents. The data collection technique was carried out in the form of a questionnaire. The data analysis technique used Partial Least Squares (PLS). The results of this study indicate that work flexibility does not have a significant effect on employee performance. Compensation has a positive and significant effect on employee performance. Work flexibility does not have a significant effect on work motivation. Compensation has a positive and significant effect on work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work flexibility does not have a significant effect on employee performance with work motivation as a mediating variable. Compensation does not have a significant effect on employee performance with work motivation as a mediating variable.

Keywords: *work flexibility, compensation, work motivation, employee performance*

ABSTRAK

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan karena mereka merupakan elemen kunci dalam menjalankan strategi dan operasional sehari-hari. Karyawan dengan kinerja tinggi mampu menyelesaikan tugas secara efisien, berinovasi dalam mencari solusi, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pada dasarnya, banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Namun, berdasarkan observasi lapangan, hal yang paling sering dikeluhkan oleh karyawan adalah tingkat kebebasan atau fleksibilitas yang diberikan perusahaan dalam menjalankan tugas mereka. Kompensasi juga menjadi salah satu keluhan karyawan; masih banyak karyawan yang merasa pemberian kompensasi dari perusahaan belum maksimal, di mana karyawan menganggap perusahaan sebenarnya masih mampu memberikan lebih dari yang mereka terima saat ini. Motivasi kerja dapat digunakan sebagai mediasi untuk menengahi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 85 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam bentuk kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fleksibilitas kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fleksibilitas kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Kata kunci: fleksibilitas kerja, kompensasi, motivasi kerja, kinerja karyawan

Pendahuluan

Perusahaan adalah suatu entitas yang dibentuk oleh individu atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan usaha, baik produksi, distribusi, maupun penjualan barang atau jasa, dengan tujuan utama untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan dapat mengambil berbagai bentuk, seperti perusahaan perseorangan, persekutuan, atau Perseroan Terbatas (PT), yang masing-masing memiliki karakteristik dan regulasi hukum yang berbeda. Selain berfokus pada profitabilitas, perusahaan juga sering kali berperan dalam menciptakan lapangan kerja serta memberikan kontribusi terhadap perekonomian.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan, karena mereka merupakan elemen kunci dalam melaksanakan strategi dan operasional sehari-hari. Karyawan dengan kinerja tinggi mampu menyelesaikan tugas secara efisien, berinovasi dalam mencari solusi, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan memiliki karyawan yang terampil dan termotivasi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, menghasilkan produk atau jasa berkualitas tinggi, dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi, sebagai hasil dari kinerja karyawan yang baik, dapat memperkuat reputasi perusahaan serta mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi individu atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, waktu penyelesaian tugas, dan pencapaian target. Dalam konteks individu, kinerja mencerminkan seberapa baik seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sementara itu, dalam konteks organisasi, kinerja mencakup hasil keseluruhan dari berbagai departemen atau unit yang bekerja sama untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa sumber

daya telah digunakan secara optimal, proses berjalan dengan lancar, dan hasil yang diinginkan tercapai sesuai rencana.

Beberapa faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, termasuk fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja adalah sebuah pendekatan manajemen tenaga kerja yang memberikan kebebasan lebih besar kepada karyawan untuk menentukan bagaimana, kapan, dan di mana mereka bekerja. Fleksibilitas ini dapat berupa jam kerja yang fleksibel, opsi bekerja jarak jauh (remote working), atau kebijakan kerja paruh waktu. Dengan adanya fleksibilitas kerja, karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan profesional dan pribadi mereka dengan lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan, produktivitas, serta loyalitas terhadap perusahaan. Selain itu, fleksibilitas kerja memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta dari berbagai lokasi geografis, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar.

Selain fleksibilitas kerja, faktor kompensasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi dan kinerja mereka dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab. Kompensasi dapat berupa gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan, dan fasilitas lainnya seperti asuransi kesehatan serta program pensiun. Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara optimal dan loyal kepada perusahaan. Struktur kompensasi yang adil dan kompetitif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, serta menciptakan iklim kerja yang positif. Lebih lanjut, kompensasi yang tepat dapat menjadi alat strategis untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan dengan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Sejalan dengan hasil observasi lapangan yang dilakukan, pada JNE (Jalur Nugraha Ekakurir) Express Cabang Utama Denpasar, terdapat kendala pada kinerja yang dihasilkan.

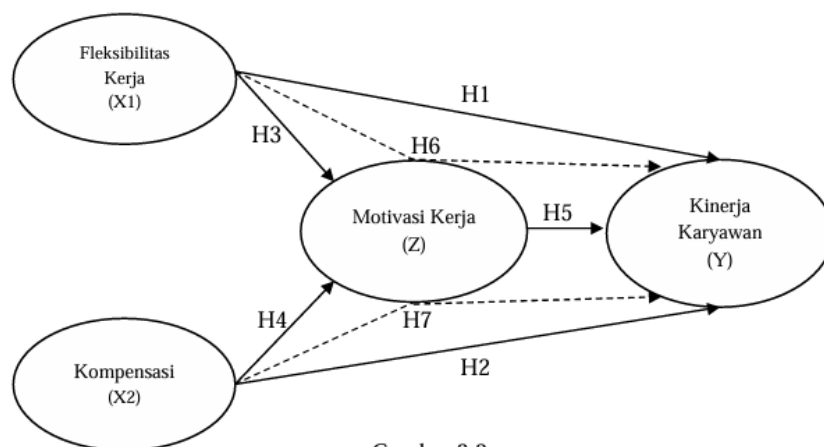
JNE Express adalah perusahaan yang mengkhususkan diri dalam layanan pengiriman dan logistik. Perusahaan ini mengirimkan paket, dokumen, dan barang lainnya ke seluruh wilayah Indonesia. Didirikan pada tahun 1990, JNE telah menjadi salah satu perusahaan logistik terbesar dan terpercaya di Indonesia. Setiap perusahaan memiliki tantangannya masing-masing, tidak terkecuali JNE Express. Isu yang terdapat di JNE berkaitan dengan kinerja karyawan.

Motivasi kerja dapat digunakan sebagai mediator untuk menengahi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan ketika karyawan diberikan fleksibilitas dalam mengelola waktu dan tempat kerja, serta menerima kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusinya, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut dapat meningkatkan motivasi, karena karyawan merasa memiliki kendali yang lebih besar atas keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan keuangan pribadi mereka. Sebaliknya, kurangnya fleksibilitas dan kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan semangat kerja, mengurangi produktivitas, dan bahkan mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Dengan kata lain, kombinasi fleksibilitas kerja dan kompensasi yang baik memainkan peran krusial dalam menjaga dan meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputro dkk. (2021) menyatakan bahwa kompensasi dan fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja, sementara fleksibilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari kompensasi dan fleksibilitas terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian yang dilakukan oleh Hafni dkk. (2023) menunjukkan bahwa kerja fleksibel dan pengembangan karier berpengaruh terhadap motivasi, sementara pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja. Namun, kerja fleksibel, kompensasi, dan motivasi tidak memengaruhi kinerja. Seorang karyawan yang mengelola waktunya secara optimal akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja, hal ini juga akan meningkatkan hasil kinerja yang baik serta memberikan peluang karier yang baik pula. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan bentuk jam kerja yang fleksibel untuk meningkatkan kinerja karyawan dan keinginan yang kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Pemimpin perusahaan juga harus menunjukkan kepedulian terhadap karyawan dengan memantau perkembangan kinerja karyawan dan lebih terbuka serta transparan mengenai peluang atau informasi terkait promosi jabatan. Hal ini sejalan dengan Wicaksono (2019), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang pada dasarnya melibatkan pendekatan deduktif-induktif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Variabel X (fleksibilitas kerja dan kompensasi) terhadap Variabel Y (efektivitas kinerja karyawan) dengan variabel mediasi Z (motivasi kerja). Untuk menganalisis pengaruh dari masing-masing variabel, digunakan teknik analisis koefisien jalur (path coefficient analysis). Jenis penelitian ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja sebagai mediator antara fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap efektivitas kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di JNE Express Wilayah Denpasar yang berjumlah 562 karyawan. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan batas kesalahan (error limit) sebesar 10%, diperoleh total sampel sebanyak 85 responden. Dalam menentukan sampel yang akan digunakan, teknik yang digunakan adalah proportional stratified random sampling (pengambilan sampel acak strata proporsional). Penelitian ini terdiri dari tiga jenis variabel, yaitu variabel bebas/independen (X) yang mencakup fleksibilitas kerja dan kompensasi, variabel terikat/dependen (Y) yang mencakup efektivitas kinerja karyawan, serta variabel mediasi (Z) yang mencakup motivasi kerja. Berikut gambar kerangka konsep dalam penelitian ini:



Gambar 3.2

Kerangka Konseptual

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Evaluasi Outer Model

Evaluasi Outer Model, yang juga dikenal sebagai evaluasi model pengukuran, dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer Model dengan indikator reflektif dievaluasi

melalui validitas konvergen (convergent validity) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*) untuk indikator-indikator yang membentuk konstruk laten, serta melalui composite reliability dan Cronbach's alpha untuk blok indikator tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2021). Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa ukuran-ukuran (variabel manifes) dari suatu konstruk harus berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen untuk indikator reflektif dapat dilihat dari nilai pemuatan faktor (loading factor) yang direkomendasikan, yaitu harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian konfirmatori, namun nilai loading factor antara 0,6 hingga 0,7 untuk penelitian eksploratori masih dapat diterima. Selain itu, nilai rata-rata varians yang diekstraksi atau Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 1. AVE Hasil Pemeriksaan

Variabel	AVE
X1. Fleksibilitas Kerja	0.726
X2. Kompensasi	0.701
Y. Kinerja Karyawan	0.740
Z. Motivasi Kerja	0.657

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk setiap variabel telah memenuhi nilai > 0,50. Ini berarti bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dapat menjelaskan nilai-nilai indikator yang mengukur variabel latennya.

Tabel 2. Hasil Pemeriksaan Reliabilitas Komposit dan Alpha Cronbach

Variabel	Keandalan Komposit	Cronbach's Alpha
X1. Fleksibilitas Kerja	0.941	0.924
X2. Kompensasi	0.972	0.967
Y. Kinerja Karyawan	0.982	0.979
Z. Motivasi Kerja	0.936	0.926

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai composite reliability dari ketiga variabel laten berada di atas 0,70 dan Cronbach's alpha dari keempat variabel laten berada di atas 0,70, sehingga dapat dikatakan bahwa blok indikator tersebut secara reliabel mengukur variabel-variabel yang ada. Berdasarkan hasil evaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability, dan Cronbach's alpha, dapat disimpulkan bahwa butir-butir (*items*) yang digunakan untuk mengukur variabel laten adalah valid dan reliabel. Selanjutnya, dilakukan analisis inner model untuk menentukan tingkat kebaikan model (*goodness of fit*) dalam penelitian ini.

Evaluasi Model Struktural

Tabel 3. Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model Struktural	Variabel Endogenus	<i>R-square Adjusted</i>
1	Y Kinerja Karyawan	0.671
2	Z Motivasi Kerja	0.687

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3 di atas, nilai *Adjusted R-square* untuk variabel fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja dengan menggunakan instrumen derivatif adalah sebesar 0,687, yang termasuk dalam kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh yang besar, yaitu sebesar $0,687 \times 100\% = 68,7\%$. Sementara itu, nilai untuk variabel fleksibilitas kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan instrumen derivatif adalah sebesar 0,671, yang juga termasuk dalam kategori besar. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang besar, yaitu sebesar $0,671 \times 100\% = 67,1\%$.

Uji Hipotesis

Ringkasan hasil pengujian validasi koefisien jalur pada setiap jalur untuk pengaruh langsung dapat disajikan pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Efek Langsung

No.	Hubungan antar Variabel	Path Coefficient (Bootstrapping)	T-Statistics	P Values	Ket
1	X1. Fleksibilitas Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.415	1.312	0.193	H ₁ <i>rejected</i>
2	X2. Kompensasi -> Y. Kinerja Karyawan	0.600	2.080	0.040	H ₂ <i>accepted</i>
3	X1. Fleksibilitas Kerja -> Z. Motivasi Kerja	0.249	0.852	0.396	H ₃ <i>rejected</i>
4	X2. Kompensasi -> Z. Motivasi Kerja	0.629	2.159	0.033	H ₄ <i>accepted</i>
5	Z. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.632	2.232	0.028	H ₅ <i>rejected</i>

Sumber: data diolah (2026)

Nilai p-value variabel fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,193, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih besar. Karena p-value > signifikansi ($0,193 > 0,05$) dengan nilai beta 0,415 dan nilai t-statistik 1,312, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ditolak.

Nilai p-value variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,040, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih kecil. Karena $p\text{-value} < \text{signifikansi}$ ($0,040 < 0,05$) dengan nilai beta 0,600 dan nilai t-statistik 2,080, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.

Nilai p-value variabel fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja adalah 0,396, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih besar. Karena $p\text{-value} > \text{signifikansi}$ ($0,396 > 0,05$) dengan nilai beta 0,249 dan nilai t-statistik 0,852, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis ditolak.

Nilai p-value variabel kompensasi terhadap motivasi kerja adalah 0,033, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih kecil. Karena $p\text{-value} < \text{signifikansi}$ ($0,033 < 0,05$) dengan nilai beta 0,629 dan nilai t-statistik 2,158, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis diterima.

Nilai p-value variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,028, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih kecil. Karena $p\text{-value} < \text{signifikansi}$ ($0,028 < 0,05$) dengan nilai beta 0,623 dan nilai t-statistik 2,232, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.

Hasil Pengujian Tidak Langsung Variabel Mediasi

Pada pengujian hipotesis berikut, peran mediasi variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap pengaruh tidak langsung Fleksibilitas Kerja (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) akan diperiksa. Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Variabel Mediasi

No.	Hubungan antar Variabel	Path Coefficient (Bootstrapping)	T- Statistics	P Values	Ket
1	X1. Fleksibilitas Kerja -> Z. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.155	0.586	0.559	H ₆ <i>rejected</i>
2	X2. Kompensasi -> Z. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.392	1.547	0.125	H ₇ <i>rejected</i>

Sumber: data diolah (2026)

Nilai p-value variabel motivasi sebagai variabel mediasi adalah 0,559, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih besar. Karena p-value > signifikansi ($0,559 > 0,05$) dengan nilai beta 0,212 dan nilai t-statistik 0,586, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ditolak.

Nilai p-value variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi adalah 0,125, yang jika dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 menunjukkan hasil lebih besar. Karena p-value > signifikansi ($0,125 > 0,05$) dengan nilai beta 0,359 dan nilai t-statistik 1,547, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ditolak.

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori mengenai hubungan antara fleksibilitas kerja, kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Pertama, temuan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun motivasi kerja menunjukkan bahwa teori *work-life balance* yang sering menekankan pentingnya fleksibilitas mungkin tidak sepenuhnya relevan, fleksibilitas cenderung terbatas ruang penerapannya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor disiplin dan keterikatan pada jadwal kerja ketat dibandingkan fleksibilitas dalam mengatur jam kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa relevansi konsep fleksibilitas kerja sangat bergantung pada karakteristik industri. Hasil penelitian memperkuat teori motivasi, khususnya *Expectancy Theory* dari Vroom, yang menekankan bahwa individu termotivasi untuk bekerja lebih baik jika mereka yakin upayanya akan menghasilkan penghargaan atau imbalan yang sepadan. Penelitian ini menegaskan peran motivasi sebagai faktor penting yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun demikian, motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja maupun kompensasi terhadap kinerja. Secara teoritis,

temuan ini membuka ruang diskusi bahwa motivasi bukan satu-satunya jalur psikologis yang dapat menjembatani hubungan antara variabel independen dan kinerja. Variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau employee engagement mungkin lebih tepat untuk dieksplorasi sebagai variabel mediasi pada penelitian selanjutnya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model konseptual mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, sekaligus mendorong peneliti lain untuk meninjau kembali peran motivasi dalam konteks tertentu

Selanjutnya implikasi praktis hasil penelitian ini memberikan masukan berharga bagi manajemen JNE Express Denpasar dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, kompensasi terbukti menjadi faktor dominan yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja. Misalnya, pemberian insentif atau bonus yang proporsional dengan pencapaian target kerja dapat meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja lebih produktif. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai kewajiban finansial perusahaan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendorong peningkatan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja. Hal ini memberikan sinyal bahwa penerapan kebijakan fleksibilitas kerja bukanlah prioritas utama di industri ekspedisi yang sangat bergantung pada ketepatan waktu layanan. Namun, bukan berarti aspek fleksibilitas diabaikan sepenuhnya. Perusahaan masih dapat mempertimbangkan fleksibilitas terbatas, misalnya melalui pengaturan jadwal kerja yang lebih manusiawi atau rotasi shift yang adil, agar karyawan tetap merasa diperhatikan tanpa mengorbankan standar pelayanan. Motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, perusahaan sebaiknya tidak hanya mengandalkan kompensasi finansial, tetapi juga mengembangkan faktor motivasi non-finansial. Bentuk motivasi non-finansial yang dapat diterapkan antara lain pemberian penghargaan atau pengakuan atas prestasi kerja, penyediaan program pelatihan dan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini sesuai dengan fakta di lapangan, yaitu bahwa keberadaan fleksibilitas kerja di JNE Express wilayah Denpasar tidak memberikan dampak atau pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan berikutnya adalah Kompensasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawannya, serta karyawan yang mematuhi seluruh peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Di JNE Express wilayah Denpasar, karyawan merasa telah menerima gaji yang seimbang dengan beban kerja mereka; hal inilah yang menyebabkan kinerja karyawan di JNE Express Denpasar menjadi maksimal, terutama dalam tingkat kecepatan pengiriman paket yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan fleksibilitas, baik dalam bentuk jam kerja maupun tempat kerja yang fleksibel, tidak secara langsung meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja karyawan. Salah satu alasan yang memungkinkan adalah motivasi kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kebutuhan akan prestasi, kepuasan kerja, dan tujuan pribadi. Hal ini berarti meskipun perusahaan memberikan fleksibilitas dalam mengatur jam atau lokasi kerja, hal tersebut tidak serta-merta memicu peningkatan motivasi jika kebutuhan dasar karyawan, seperti pengakuan, jalur karier, dan sistem kompensasi, tidak terpenuhi. Selanjutnya diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan oleh JNE Express wilayah Denpasar, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawannya. Kompensasi, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial merupakan faktor krusial yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih berkomitmen, dan berupaya mencapai target perusahaan. Selanjutnya Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi merupakan faktor kunci yang mendorong individu untuk berkinerja secara optimal, berupaya mencapai target, dan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini bermakna bahwa meskipun perusahaan menyediakan kebijakan fleksibilitas kerja, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan motivasi, sehingga tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Salah satu alasan yang memungkinkan adalah motivasi karyawan lebih ditentukan oleh faktor-faktor lain di luar fleksibilitas kerja, seperti sistem kompensasi, kepemimpinan, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, fleksibilitas kerja hanya berfungsi sebagai fasilitas tambahan, bukan faktor utama yang dapat mendorong motivasi karyawan dan memengaruhi kinerja. Kesimpulan yang terakhir bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan memberikan kompensasi yang baik, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan motivasi karyawan, sehingga tidak memberikan dampak signifikan terhadap

peningkatan kinerja melalui jalur motivasi. Salah satu penyebab yang memungkinkan adalah karyawan memandang kompensasi lebih sebagai faktor kesehatan (hygiene factor), sebagaimana dijelaskan dalam Teori Dua Faktor Herzberg.

Daftar Pustaka

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. 2016. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Afandi, P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau : Zanafa Publishing.
- Akbar, Mada Faisal, et al. (2021). Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia. Solok : Insan Cendekia Mandiri.
- Al Alim, Yusuf & Prabowo, Budi (2023). Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Driver Shopeefood di Sidoarjo. Religion Education Social Laa Roiba Journal. Volume 5 No 6.
- Azizah ,Jihan Nur & Prahiawan, Wawan (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan. Journal of Business Technology and Economics. Volume 1 No 3.
- Bissilisin, Wemplus Benyamin et al (2023). Pengaruh Insentif dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Driver Grabbike di Kota Kupang. Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial.
- Bramanto., & Saputra, A. R. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Jam Kerja Fleksibel Terhadap Kinerja Mitra Driver Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Gojek Indonesia di Yogyakarta. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, 1(1):1-15.
- Dariantio et al (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Melalui Insetif Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi.
- Dewi, I. P., & Nugroho A, R. H. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Fleksibilitas Terhadap Kinerja Driver Go-Ride Wilayah Sedati Sidoarjo. Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP), 5(4):1291-1299.
- Enny, Mahmudah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya : UBHARA Manajemen Press.
- Farisi, Salman, Juli Irnawati, and Muhammad Fahmi. 2020. “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau.” Jurnal Humaniora 4(1):15–33.
- Fauzi, Achmad et al (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT Transportasi Jakarta. Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah. Volume 6 No 2.
- Ilma, et al. (2023) Pengaruh Modal Psikologi dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Perilaku Kerja Inovatif pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah Raga di Kabupaten Tojo Una-Una. Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia.
- Karyono et al (2023). Pengaruh Work Family Conflict dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wiraraja Sumenep.
- Muqtafin et al (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan KSP Sukses Mandiri. Program Studi Manajemen STIE Pembangunan Tanjungpinang. Volume 3 No 5.
- Muqtafin et al (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan KSP Puma Sejahtera. Program Studi Manajemen STIE Pembangunan Tanjungpinang. Volume 3 No 5.
- Maifanda, Nonik., & Ramadhan Slamet, M. (2019). Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan di Kota Batam. Journal of Applied

- Managerial Accounting, 3(1):81-95.
- Nurzakiah, Euis Lestari & Febrian, Wenny Desty (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Billy Indonesia). Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani. Volume 6 No 1.
- Nurhalizah, Siti & Oktiani, Nurvin (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi. Volume 1 No 3.
- Purnaya, I Gusti Ketut. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.
- Rahman, Z., & Wahyuni, D.U. (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Driver Grab di Surabaya. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. 8(12): 1-15.
- Rianda, Sevnica & Winarno, Alex (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rajasaland Bandung.
- Rustiawan, Indra., et al (2023). Teknik Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviour Anchor Rating Scale dalam Pemeringkatan Karyawan Terbaik. Jurnal Krisnadana.
- Sholeh, Abdul Aziz. et all. 2024. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Insolent Raya Di Surabaya. Journal of Management and Creative Business.
- Siagian, Tiofani Maharani & Samsa, Simon (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum BULOG. Journal of Business & Management. Volume 6 No 2.
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sinambela, Sartan. 2019. Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, Implikasi Kinerja. Depok : PT Rajagrafindo Persada.
- Siregar, .2015. Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, penerbit Alfabeta,Bandung.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Manajemen (ke-4). Alfabeta.
- Surahman, Ade (2024). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Kombinasi Metode Multi-Objective Optimization by Ratio Analysis(MOORA) dan Pembobotan Entropy. Journal of Computer Technology, Computer Engineering and Informatics.
- Suyanto, Suyanto., & Parashakti, Ryani Dhyana (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kebijakan Work From Home, dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Wicaksono, Imam Saiful, (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta