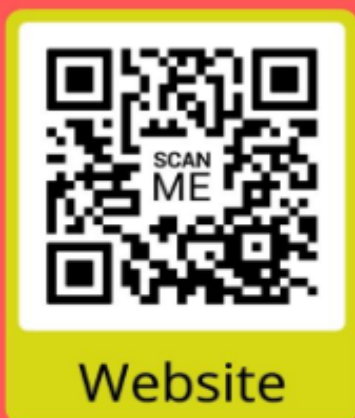


ISSN (ONLINE) 2598 9928



**INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC**  
PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Table Of Contents

<b>Journal Cover</b>	1
<b>Author[s] Statement</b>	3
<b>Editorial Team</b>	4
<b>Article information</b>	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
<b>Title page</b>	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
<b>Article content</b>	7

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 20 No. 4 (2025): November

DOI: 10.21070/ijler.v20i4.1446

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

### Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

### Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

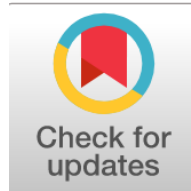
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact <sup>(\*)</sup>**



**Save this article to Mendeley**



<sup>(\*)</sup> Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# Competence Motivation Reward and Employee Performance with Work Enthusiasm: Kompetensi, Motivasi, Insentif, dan Kinerja Karyawan dengan Semangat Bekerja

Fauzi Zulmi Arbyanto, [sumartik@umsida.ac.id](mailto:sumartik@umsida.ac.id) (\*)

*Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia*

Sumartik, [sumartik@umsida.ac.id](mailto:sumartik@umsida.ac.id)

*Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia*

(\*) Corresponding author

## Abstract

**General Background:** Human resource quality remains a central concern for organizations seeking sustainable performance. **Specific Background:** PT JMTO Ruas Krian-Gresik faces performance challenges reflected in employee attendance and work enthusiasm. **Knowledge Gap:** Previous studies have discussed competence, motivation, and reward, yet limited empirical evidence integrates work enthusiasm as an intervening variable in this organizational context. **Aims:** This study aims to analyze the relationships between competence, motivation, reward, and employee performance with work enthusiasm as an intervening variable. **Results:** Using a quantitative correlational design with questionnaire data from 86 employees and SPSS-based analysis, the findings show that competence, motivation, and reward are positively associated with employee performance, both partially and simultaneously. Work enthusiasm mediates the relationship between these variables and performance. **Novelty:** The study presents an integrated model positioning work enthusiasm as an intervening variable within a single organizational setting. **Implications:** The findings provide empirical insights for human resource management practices related to competence development, motivational strategies, and reward systems in improving employee performance.

**Keywords:** Competence; Motivation; Reward; Employee Performance; Work Enthusiasm

### Key Findings Highlights:

Competence demonstrates a strong statistical association with employee output indicators

Reward shows the highest standardized coefficient among examined predictors

Work enthusiasm functions as a mediating mechanism within the proposed model

Published date: 2025-11-11

## Pendahuluan

Pada era globalisasi seperti saat ini, dunia bisnis di Indonesia berkembang dengan sangat pesat. Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya membutuhkan beberapa faktor yang mendukung untuk mencapai produktivitas yang optimal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai produktivitas yang optimal, karena tanpa adanya peran dari manusia yang berkualitas, segala aktifitas dalam instansi tidak dapat terlaksana dengan optimal [1]. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada kecanggihan teknologi yang dimiliki, banyaknya dana operasi yang dimiliki, sarana dan prasarana yang memadai, tetapi juga tergantung pada aspek sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Jika perusahaan mengupayakan sumber daya manusia yang berkualitas tentu mereka juga akan menunjukkan kontribusinya untuk memajukan perusahaan [2]. Sumber daya manusia (SDM) adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan, maka pemimpin perusahaan harus memberikan mendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan atau target yang ditetapkan oleh suatu perusahaan [3].

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi [4]. Pada suatu perusahaan kinerja seorang karyawan merupakan aset penting yang sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena dengan begitu akan memajukan suatu perusahaan [5]. Maka dari itu setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena dengan begitu akan memajukan suatu perusahaan [6].

Kinerja adalah konsep yang penting bagi individu pegawai maupun organisasi. Bagi organisasi kinerja itu penting karena organisasi membutuhkan orang yang berkinerja baik dalam menyampaikan produk/jasa kepada pelanggan agar visi, misi dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Sedangkan bagi individu pegawai, kinerja itu penting, karena dengan melakukan tugas pada tingkat tinggi dapat menjadi sumber kepuasan, motivasi, dan kebanggaan. Kinerja yang rendah, mungkin akan tidak memuaskan atau bahkan dapat dianggap sebagai sebuah kegagalan pribadi. Selain itu, bila kinerja yang baik itu diakui oleh orang lain dalam organisasi maka sering diwardi dengan finansial dan keuntungan lainnya. Selain itu kinerja adalah prasyarat utama, meskipun bukan satu-satunya, untuk pengembangan karir masa depan. Meskipun mungkin ada pengecualian, berkinerja tinggi lebih mudah dipromosikan dalam suatu organisasi dan umumnya memiliki peluang karier yang lebih baik dari pada berkinerja rendah [7].

Faktor yang mendukung kinerja karyawan menjadi meningkat adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Suatu organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola organisasi agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik yang berdampak pula pada hasil kinerja karyawan. Hasil kerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sudah sejalan dengan standar yang dimiliki oleh organisasi dan mendorong tercapainya keinginan organisasi [8]. Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu adalah motivasi kerja adalah faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai [6]. Apabila karyawan memiliki motivasi dalam bekerja, maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat. Meningkatnya semangat kerja diyakini akan membuat karyawan tersebut semakin produktif dalam bekerja. Jika karyawan dalam perusahaan mampu bekerja secara maksimal, maka perusahaan atau organisasi tersebut akan mampu mencapai tujuan. Adapun indikator motivasi yaitu prestasi kerja, keahlian, dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Faktor yang mempengaruhi motivasi individu adalah melalui pemberian penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) kepada karyawan [2].

Reward adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi atau menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan [9]. Adanya reward akan menimbulkan gairah dan semangat untuk bekerja. Sehingga jika karyawan sudah merasakan gairah dan semangat tersebut dari dalam dirinya, otomatis karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan menunjukkan kinerja terbaik saat bekerja. Hal tersebut akan sangat baik dampaknya bagi perusahaan, karena karyawan yang produktif akan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan [2].

Semangat kerja menurut Busro, adalah kekuatan-kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beraneka ragam yang mampu meningkatkan unjuk kerja karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut dikatakan semangat kerja sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan tugas dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Masalah semangat kerja karyawan di organisasi sering kali ditemukan, oleh karena itu organisasi harus bisa meningkatkan semangat kerja karyawan agar mereka bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan cepat. Turunnya semangat kerja sering kali ditemukan di organisasi- organisasi dimana organisasi tersebut tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya baik secara rohani maupun jasmani [10].

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan, seperti hasil penelitian Hayu Faradillah Budiman, yang menyatakan bahwa variabel kompetensi, motivasi dan

lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan [11]. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bayu Dwi Laksono Hanafi, yang menyatakan bahwa variabel motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan [12]. Semangat kerja dan kinerja karyawan ditandai dengan absensi karyawan, berikut adalah data absensi karyawan PT JMTO Ruas Krian-Gresik :

Nama Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Kerja	Hari Kerja	Jumlah Kerja Seharusnya	Hari Hadir	Jumlah Tidak Kerja	Jumlah Kerja Senyatanya	Tingkat Absensi
A	B	C	D = B x C	E	F = D - E	G = E : D x 100%		
Jul	113	26	2938	3	2935	10,22%		
Agu	113	27	3051	4	3047	13,13%		
Sep	113	26	2938	3	2935	10,22%		
Okt	113	27	3051	5	3046	16,41%		
Nov	113	26	2938	3	2935	10,22%		
Des	113	27	3051	4	3047	13,13%		
Jan	113	27	3051	6	3045	19,70%		
Feb	113	24	2712	3	2709	11,07%		
Mar	113	27	3051	4	3047	13,13%		
Apr	113	26	2938	4	2934	13,63%		
Mei	113	23	2599	8	2591	30,88%		
Juni	113	26	2938	3	2935	10,22%		

Table 1. Tabel 1. Data Absensi karyawan PT JMTO Ruas Krian-Gresik Juni 2022 - Juli 2023 Sumber: Data diolah Peneliti (2023) Hasil tabel diatas dijelaskan bahwa terdapat indikasi kurangnya semangat bekerja yang dibuktikan dengan tingginya tingkat absensi karyawan setiap bulannya. Pada bulan Juli 2022 (0,13%), Agustus 2022 (0,17%), September 2022 (0,13%), Oktober 2022 (0,22%), November 2022 (0,13%), Desember 2022 (0,17%), Januari 2023 (0,25%),

Februari 2023 (0,14%), Maret 2023 (0,17%), April 2023 (0,18%), Mei 2023 (0,41%), Juni 2023 (0,13%). Perilaku

negatif tersebut biasanya karena karyawan merasakan ketidakpuasan. Kepuasan karyawan yang rendah cenderung memiliki tingkat pengunduran diri karyawan lebih tinggi daripada mereka dengan tingkat kepuasan yang tinggi.

JMTO masuk dalam kelompok usaha dari PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang memiliki mayoritas saham yakni sebesar 99,9%, kemudian untuk 0,1% merupakan milik Induk Koperasi Karyawan Jasa Marga. Dan untuk usaha dari JMTO diantaranya ialah; layanan pengoperasian, ETC kemudian terdapat pula layanan IT. Ketika berhadapan dengan adanya persaingan, maka harapannya perusahaan ini dapat memanfaatkan SDM handal yang dimiliki seoptimalnya melalui praktik organisasi secara luwes, cepat dan tanggap akan perubahan dari lingkungannya. Maka, SDM yang bertanggung jawab dan berkemampuan baik sangatlah dibutuhkan. Sebab langsung maupun tidak, SDM memberikan kontribusinya terhadap perusahaan diantaranya ialah pemangku kepentingan luar maupun dalam dari perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis tertarik mengambil judul penelitian yaitu “Analisis Kompetensi, Motivasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Bekerja Sebagai Variabel Intervening Di PT JMTO Ruas Krian-Gresik”.

## Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan metode deskriptif dan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini mengungkapkan keadaan permasalahan yang muncul selama penelitian, dan materi yang digunakan menekankan pada data numerik (angka-angka). Populasi menurut Sugiyono [13] menjelaskan bahwa populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT JMTO Ruas Krian-Gresik sejumlah 86 karyawan. Menurut Sugiyono [13], adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Menurut Arikunto [14], jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan dari jumlah populasi. Sehingga, sampel penelitian ini berjumlah 86 orang yang merupakan karyawan PT JMTO Ruas Krian-Gresik.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari sampel penelitian, dan data sekunder yang di peroleh secara tidak langsung melalui kepustakaan seperti jurnal atau buku, catatan atau arsip yang diterbitkan oleh instansi atau badan lain yang terlibat dalam kegiatan penelitian.

Pengumpulan dat dilakukan dengan penyebaran kuisioner langsung yang disebarakan pada lokasi penelitian, dengan menggunakan skala likert. Skala likert merupakan skala yang menghitung setiap jawaban responden, dan setiap jawabannya diberi bobot dengan ketentuan sebagai berikut : 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju [13]. Untuk mengolah data pada lapangan peneliti menggunakan Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences version 26 for windows) dengan memakai tampilan yang mudah dan ramah pada penggunaanya untuk pengolahan data di mana perangkat lunak ini mampu melakukan analisis stastik beserta proses manajemen pada lingkungan grafis. Data yang

terkumpul dari lapangan ditabulasikan kemudian diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Analisis data dimulai dari melakukan uji validitas, uji realibilitas, yang digunakan untuk menguji keabsahan data, selanjutnya digunakan uji regresi linier berganda, uji koefisien secara parsial (uji t) difungsikan untuk mengetahui hubungan secara parsial atau secara individu variabel independen terhadap variabel dependen.  $H_0$  diterima ketika nilai thitung < ttabel dengan signifikansi lebih dari 0,05 dan  $H_0$  ditolak ketika nilai thitung > ttabel dengan signifikansi kurang dari 0,05 [13]

Uji simultan (Uji F), ini pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Apabila nilai probabilitas signifikannya < 5% maka variabel independen atau variabel bebas akan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Berikut adalah kerangka konseptual penelitian dan hipotesisnya :

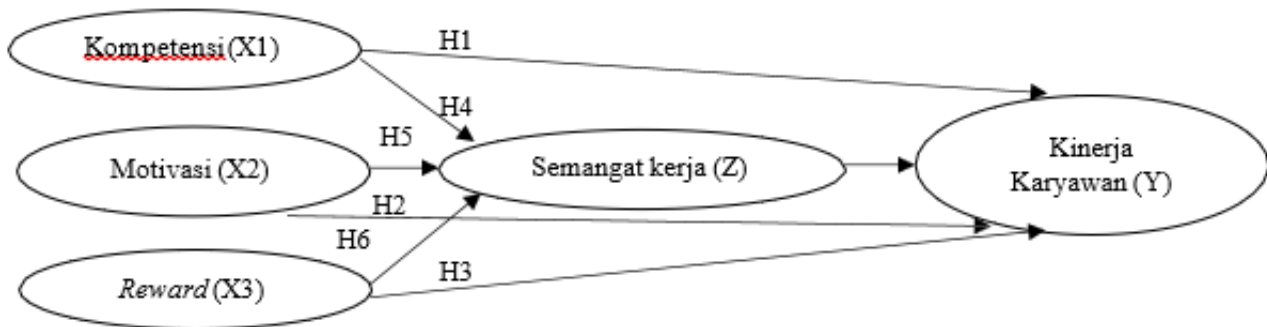


Figure 1. Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Hipotesis penelitian :

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan H3: Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening

H5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening H6: Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. dengan semangat kerja sebagai variabel intervening

Variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel dependen, independent, dan intervening. Variabel dependen disimbolkan dengan (Y), variabel dependen pada penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan. Variabel independent disimbolkan dengan (X) terdiri dari kompetensi (X1), motivasi (X2), dan reward (X3). Sedangkan variabel intervening disimbolkan dengan (Z) yang termasuk variabel intervening adalah semangat kerja (Z). Berikut adalah penjabaran mengenai variabel penelitian dan indikator pengukurannya :

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh pengalaman dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Indikator yang dijadikan sebagai pengukuran adalah (1) Pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang diberikan dan memahami aturan dalam pekerjaan tersebut (2) Keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diberikan (3) Skill karyawan yang mendukung pekerjaan yang diberikan baik pengalaman dari bekerja maupun pengalaman dari pendidikan atau pelatihan kerja. (4) Attitude atau tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan dan prosedur perusahaan.

Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang menjelaskan usaha individu atau karyawan dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan dengan adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, serta kebutuhan untuk mendapatkan hubungan sosial yang lebih baik dalam perusahaan. Pengukurannya berdasarkan (1) Tingkat tanggung jawab dan kesadaran pada pekerjaan yang dilaksanakan (2) Memiliki rasa semangat untuk lebih unggul dibandingkan dengan karyawan lainnya (3) Pencapaian target kerja yang telah ditetapkan (4) Keinginan mendapatkan promosi jabatan.

Reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompetensi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Pengukurannya variabel ini berdasarkan indikator sebagai berikut (1) Insentif sesuai dengan kinerja dan prestasi (2) Tunjangan sesuai dengan keahlian kerja (3) Penghargaan kerja berupa kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir (4) Memiliki kesempatan dipromosikan sebagai karyawan berprestasi.

Secara operasional Semangat kerja merupakan rasa antusias yang di tunjukkan oleh seseorang untuk mengarah pada

prestasi individual dan tujuan kelompok dalam situasi kerja yang ada. Semangat kerja yang baik dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja dengan sepenuh hati. Tinggi rendahnya semangat kerja tergantung karyawan itu sendiri. Pengukurannya indikatornya sebagai berikut : (1) Produktivitas karyawan, diukur dengan tingkat profesional dalam menyelesaikan pekerjaan (2) Tingkat absensi, tingkat keterlambatan yang minim dan jarang dalam pengambilan cuti atau membolos kerja (3) Tingkat perpindahan karyawan (Labour Turnover), kesetiaan kepada perusahaan yang ditandai dengan masa kerja yang lama (4) Pemogokan kerja oleh karyawan, diukur dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang dapat dilihat dari ketenangan karyawan dalam bekerja

Kinerja di definisikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan. Indikator Kinerja sebagai berikut :

(1) Kualitas hasil kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan atau kesempurnaan tugas. (2) Efisiensi dalam melaksanakan tugas, diukur dengan mampu bekerja secara efektif (3) Disiplin kerja , diukur dengan taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku . (4) Inisiatif, diukur dengan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan sehingga selalu memberikan performa terbaik tanpa dituntut terlebih dahulu.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

#### Karakteristik Responden

Untuk mengetahui profil responden dalam penelitian ini dilihat pada hasil yang diperoleh dari jawaban kuisisioner berikut :

	Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase (%)
Usia	25 -35 tahun	7	8.13 %
	36 - 45 tahun	30	34.88 %
	46 - 55 tahun	19	22.09 %