

PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. SUJATI SINAR SEMPURNA PEKANBARU

Nanda Tanjung, Rahayu Setianingsih, Ikhbal Akhmad
Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Riau
*e-mail: 210304297@student.umri.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan tetap, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Pengolahan data dilakukan menggunakan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta memediasi hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi kompensasi dan lingkungan kerja yang kondusif, maka motivasi serta kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kata Kunci: Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi di era globalisasi yang semakin pesat membuat persaingan dalam suatu organisasi pun semakin ketat. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam persaingan bisnis saat ini. Dikatakan bahwa perusahaan dengan sumber daya manusia yang baik akan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Hal ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia juga menentukan kualitas dan masa depan perusahaan tersebut. Untuk itu, Setiap perusahaan yang ingin berkembang dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah menempatkan prioritas tinggi pada peningkatan kinerja karyawan (Mawaddah Umar *et al.*, 2024).

Kinerja karyawan merupakan gambaran hasil kerja yang dilakukan karyawan terkait dengan tugas apa yang di embannya dan tanggung jawabnya dalam hal ini tugas rutin karyawan adalah mengadakan perencanaan, pengelolaan dan pengadministrasian atas tugas-tugas serta melaksanakan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan penting karena dapat menjadi tolok ukur dedikasi dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik juga dapat

berpengaruh pada produktivitas dan kesuksesan suatu organisasi kedepan (Hadi Priyatno, 2022).

Persaingan usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. PT. Sujati Sinar Sempurna sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi logistik dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal. Berikut persentase penilaian kinerja karyawan PT. Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru sejak tahun 2020 hingga tahun 2023.

Tabel 1. Persentase Penilaian Kinerja Karyawan PT. Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru 2020-2023

Aspek Penilaian	2020	2021	2022	2023
Kualitas Kerja	84	88	86	82
Kehadiran	90	84	88	86
Kerjasama Tim	86	80	84	82
Inisiatif	80	88	84	86
Kemandirian	88	84	88	84
Berkomunikasi	88	82	84	88
Rata-rata Nilai	86.0	84.3	85.6	84.6

Sumber: PT. Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru, 2024

Berdasarkan tabel, menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan pada PT. Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru dinilai berdasarkan beberapa aspek, diantaranya ialah kualitas kerja, kehadiran, kerjasama tim, inisiatif, kemandirian serta kemampuan berkomunikasi. Rata-rata nilai yang diperoleh sejak tahun 2020 hingga 2023 tertinggi yaitu pada tahun 2020 dengan nilai rata-rata 86.0% dan terendah ada pada tahun 2021 pada angka 84.3%. Namun pada tahun 2022 mengalami peningkatan kembali sebesar 85.6% dan pada tahun 2023 mengalami penurunan dengan nilai rata-rata yaitu 84.6%. Sedangkan, target persentase nilai rata-rata kinerja yang ingin dicapai oleh perusahaan ialah sebesar 88.0%. Adanya fluktuasi nilai kinerja karyawan dalam empat tahun terakhir dengan nilai yang cenderung menurun dari tahun 2020 hingga tahun 2023 menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi konsistensi kinerja karyawan.

Secara empiris, studi pendahuluan dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan diskusi dengan beberapa karyawan PT Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru mengungkapkan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi dan lingkungan kerja menyebabkan menurunnya semangat dan motivasi kerja karyawan, yang kemudian berdampak pada produktivitas dan kualitas kerja mereka. Pernyataan responden seperti "kami merasa kurang bersemangat karena gaji tidak sebanding dengan beban kerja" dan "kondisi ruang kerja yang kurang nyaman membuat kami tidak termotivasi untuk bekerja maksimal" menegaskan peran mediasi motivasi dalam hubungan kausal tersebut. Beberapa karyawan merasa kebutuhan-kebutuhan tersebut masih belum terpenuhi. Sehingga upaya yang diberikan karyawan kepada perusahaan masih belum optimal.

Menurut Armstrong & Taylor (2020) salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan memberikan motivasi kerja. Seorang karyawan yang termotivasi dengan baik, maka organisasi juga akan merasakan dampaknya. Motivasi kerja adalah dorongan internal karyawan yang dipengaruhi oleh kebutuhan, keinginan,

dan tujuan pribadi mereka. Motivasi kerja diartikan juga sebagai dorongan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi dan memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi memiliki peran kunci dalam menentukan tingkat kinerja seorang karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja seseorang, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dan begitu pula sebaliknya.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pemilihan motivasi sebagai variabel mediasi didasarkan pada argumentasi teoretis dan empiris yang kuat. Dari perspektif teoritis, penelitian ini mengadopsi teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa faktor ekstrinsik (*hygiene factors*) seperti kompensasi dan lingkungan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan beroperasi melalui pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil dan memadai, serta bekerja dalam lingkungan yang kondusif, mereka cenderung mengembangkan motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

Berdasarkan teori kinerja karyawan dan motivasi kerja, kinerja karyawan dan motivasi kerja memiliki keterikatan satu sama lain. Seperti yang dipaparkan oleh Deci & Ryan (2020), bahwa motivasi kerja merupakan salah satu dari faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anindi & Prayogi (2023), serta penelitian Okadarma *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu memediasi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan yang akan meningkatkan kinerjanya. Namun disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Hariani (2024), dan juga penelitian yang dilakukan oleh Mu'ah *et al.* (2023), menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi masih belum mampu memediasi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perbedaan hasil para penelitian, maka motivasi dalam suatu perusahaan masih menjadi topik yang menarik untuk terus dikaji, dikarenakan motivasi masih memiliki pengaruh yang beragam terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi, kompensasi juga menjadi peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan didalam sebuah organisasi. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuannya yaitu sebagai ikatan kerjasama antara perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian. Dalam pemberian kompensasi, perusahaan perlu memperhatikan kondisi perusahaan dan kebutuhan karyawan (Hasibuan, 2021).

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggriawan *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Wibowo & Syafii (2023), serta penelitian yang dilakukan oleh Ludin *et al.* (2023), juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, lain halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Halizah (2023), dan penelitian Sari *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Menurut Soegesti & Anggarini (2021), kompensasi juga memiliki korelasi yang cukup erat dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Kompensasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Sistem kompensasi yang adil, kompetitif, transparan, dan terkait dengan kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menaikkan motivasi karyawan sebagai perantara untuk upaya peningkatan kinerja. Karyawan akan merasa sangat dihargai dan melaksanakan kewajibannya dalam bekerja apabila kompensasi yang mereka sesuai dengan yang disepakatinya dengan perusahaan. Hal ini diperkuat oleh Fauzi *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang baik akan mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja dapat diartikan juga sebagai suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang optimal (Sedarmayanti, 2022).

Menurut Suriadi *et al.* (2022), lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun non-fisik, berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan membuat karyawan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang baik adalah investasi penting bagi perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung secara fisik, sosial, dan psikologis, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih tinggi dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menjadi penghalang besar bagi motivasi dan kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian Muliadin *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Saputra & Fernos (2023), juga berpendapat hal yang sama. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo & Widiastuti (2023), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian dari Setiani & Febrian (2023), juga penelitian yang dilakukan oleh Risma Fitri *et al.* (2021), menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Yuniarti *et al.* (2021), kinerja karyawan ialah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau kelompok berdasarkan aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama, yang selaras dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan juga dapat dipandang sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang diukur berdasarkan standar tertentu yang relevan dengan pekerjaan tersebut. Dalam penilaiannya, kinerja karyawan mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan, waktu kerja yang efisien, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto & Wagiman (2023), motivasi kerja adalah usaha mendorong etos kerja pegawai agar pegawai bekerja sebaik-baiknya dengan keterampilan dan kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi, dan perilakunya dipengaruhi dan dirangsang oleh kemauan, kepentingan, sasaran, dan oleh kepuasan. Motivasi kerja juga berkaitan dengan keinginan atau hasrat yang ada pada individu untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan tugas.

Kompensasi

Menurut Sinambela (2021), kompensasi merupakan total penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka kepada organisasi. Ini mencakup semua bentuk imbalan, baik finansial maupun non-finansial, yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi diberikan sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerja karyawan dalam organisasi.

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2022), keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja dapat diartikan juga sebagai suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang optimal.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2021). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif bertujuan untuk melihat hubungan atau pun pengaruh antar variabel dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Populasi dan sampel sebanyak 40 karyawan PT. Sujati Sinar Sempurna Pekanbaru, diambil menggunakan metode sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui aplikasi SmartPLS 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Menurut Hardani *et al.* (2020), pengujian hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai *T-statistics* \geq T-tabel (1.96), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel berikut.

Table 2. Pengujian Hipotesis

Koefisien Jalur	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompensasi → Motivasi	0,420	3,906	0,000
Lingkungan Kerja → Motivasi	0,519	5,643	0,000
Motivasi → Kinerja	0,414	3,300	0,001
Kompensasi → Kinerja	0,367	3,769	0,000
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,314	2,813	0,005
Kompensasi → Motivasi → Kinerja	0,174	2,536	0,012
Lingkungan Kerja → Motivasi → Kinerja	0,215	2,949	0,003

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan tabel, dapat dijelaskan bahwa:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi

Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, dengan nilai koefisien 0,420, t-statistik 3,906, dan p-value 0,000. Hal ini berarti bahwa kompensasi yang layak mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dengan koefisien paling tinggi yakni 0,519, t-statistik sebesar 5,643, dan p-value 0,000. Ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik sangat penting dalam membangkitkan motivasi karyawan.

3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Motivasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dengan nilai koefisien 0,414, t-statistik 3,300, dan p-value 0,001. Artinya, karyawan yang lebih termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

4. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,367, nilai t-statistik 3,769 ($>1,96$), dan nilai p sebesar 0,000 ($<0,05$). Ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

5. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien 0,314, t-statistik 2,813, dan p-value 0,005. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Jalur mediasi menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, dengan nilai koefisien mediasi 0,174, t-statistik 2,536, dan p-value

0,012. Ini menunjukkan adanya efek tidak langsung yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi.

7. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi Terakhir, motivasi juga memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, dengan koefisien 0,215, t-statistik 2,949, dan p-value 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi karyawan.

Pembahasan

Pada bagian ini akan dibahas hasil pengujian hipotesis dalam penelitian yang melibatkan hubungan antara variabel kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), motivasi (Z), dan kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil maka kita dapat uraikan pembahasan lebih lanjut sebagai berikut:

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,420, t-statistik 3,906, dan p-value 0,000. Nilai $p < 0,05$ menandakan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, baik berupa gaji, tunjangan, insentif, maupun fasilitas lainnya, maka semakin meningkat pula motivasi kerja karyawan. Hasil ini selaras dengan teori Maslow dan Herzberg yang menyatakan bahwa kebutuhan fisiologis dan keamanan (yang dipenuhi melalui kompensasi) dapat meningkatkan dorongan intrinsik seseorang untuk bekerja lebih baik.

Perusahaan perlu untuk merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif untuk dapat memotivasi karyawan secara efektif. Kompensasi yang tidak memadai atau tidak adil dapat menyebabkan demotivasi dan penurunan produktivitas. Hal ini didukung oleh penelitian Pratama *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, pada penelitian Tutus *et al.* (2022) dan penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2024) yang mengemukakan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Variabel lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan koefisien 0,519, t-statistik 5,643, dan p-value 0,000. Lingkungan kerja yang bersih, aman, mendukung, serta memiliki hubungan sosial yang baik antar karyawan, terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja.

Temuan ini mendukung pandangan Sedarmayanti (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat menjadi faktor pendorong psikologis yang meningkatkan semangat dan komitmen kerja seseorang. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan suasana yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat tinggi, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat menjadi penghambat motivasi dan produktivitas. Pengaruh ini terjadi karena manusia sebagai

mahluk sosial sangat dipengaruhi oleh kondisi fisik dan psikologis di sekitarnya, termasuk tempat dimana mereka menghabiskan sebagian besar waktu aktif mereka setiap hari. Maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat memicu motivasi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Lianasari & Ahmadi (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Pada penelitian Utomo & Widiastuti (2023), serta penelitian Wicaksono (2024), juga berpendapat hal yang sama yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0,414, T-statistik 3,300, dan *p-value* 0,001. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Motivasi menjadi pendorong internal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan kerja, menyelesaikan tugas dengan baik, dan bahkan memberikan kinerja yang melebihi target. Hasil ini sejalan dengan teori Vroom yang menekankan hubungan antara motivasi, usaha, dan hasil kinerja.

Motivasi disini bertindak sebagai pendorong yang memengaruhi seberapa keras karyawan berusaha, seberapa fokus mereka terhadap tujuan, dan seberapa gigih mereka dalam menghadapi tantangan. Karyawan yang termotivasi cenderung menginvestasikan lebih banyak energi dan waktu dalam tugas-tugas mereka, mengarahkan perilaku mereka pada pencapaian target organisasi, dan menunjukkan ketekunan yang lebih tinggi dalam mengatasi hambatan. Hal ini sejalan dengan penelitian Feri *et al.* (2020) dan Sari *et al.* (2020) yang mengemukakan bahwa motivasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dikarenakan pengaruhnya yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian Ayu *et al.* (2020), Dampak positifnya tidak hanya terlihat pada produktivitas individu, tetapi juga pada stabilitas tim dan organisasi secara keseluruhan karena karyawan yang termotivasi cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan yang lebih kuat untuk tetap berkontribusi. Oleh karena itu, bagi organisasi, mengelola dan memupuk motivasi karyawan bukan sekadar tambahan, melainkan investasi krusial yang secara langsung berkontribusi pada efisiensi, produktivitas, dan keberhasilan jangka panjang.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien 0,367, t-statistik 3,769, dan *p-value* 0,000, yang berarti signifikan. Ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang layak dan adil dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, karena mereka merasa dihargai dan diakui. Hal ini juga konsisten dengan prinsip teori ekuitas, di mana persepsi keadilan dalam imbalan memengaruhi performa kerja.

Pada dasarnya, kompensasi baik dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun non-finansial seperti pengakuan dan peluang pengembangan memiliki daya dorong yang kuat untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Arifin *et al.* (2019) dan Halizah (2023), yang berpendapat bahwa

kompensasi merupakan faktor utama dalam membangun kinerja yang lebih baik, dikarenakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, adil, transparan, dan kompetitif bukan sekadar pengeluaran, melainkan investasi strategis yang esensial untuk mendorong produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0,341, t-statistik 3,322, dan p-value 0,001. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kenyamanan, keamanan, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Lingkungan kerja memegang peranan krusial dan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini bukan sekadar lokasi fisik, melainkan sebuah ekosistem kompleks yang secara langsung memengaruhi kenyamanan, fokus, motivasi, dan pada akhirnya, produktivitas seorang individu. Lingkungan kerja yang kondusif ditandai oleh aspek fisik yang nyaman seperti pencahayaan yang memadai dan ergonomi yang baik, serta aspek non-fisik seperti hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan, budaya organisasi yang mendukung, dan minimnya tingkat stress akan menjadi pendorong kuat bagi karyawan untuk memberikan performa terbaik mereka. Sebaliknya, lingkungan yang buruk, penuh tekanan, atau tidak nyaman dapat menyebabkan demotivasi, penurunan konsentrasi, dan bahkan masalah kesehatan, yang semuanya berujung pada menurunnya kinerja. Hal ini sesuai dengan studi Prabowo *et al.* (2018) dan penelitian Setiani & Febrian (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, aman, dan mendukung merupakan strategi esensial bagi organisasi yang ingin memaksimalkan potensi dan kontribusi karyawan mereka.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Jalur mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi juga signifikan, dengan koefisien 0,174, t-statistik 2,536, dan p-value 0,012. Artinya, sebagian pengaruh kompensasi terhadap peningkatan kinerja disalurkan melalui peningkatan motivasi kerja. Meskipun kompensasi juga memengaruhi kinerja secara langsung, kehadiran motivasi memperkuat hubungan tersebut. Ini mengindikasikan adanya mediasi parsial, yang berarti motivasi memperkuat efek kompensasi terhadap kinerja tanpa menghapus sepenuhnya pengaruh langsungnya.

Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi mereka, hal ini akan memicu rasa dihargai, pengakuan, dan kepuasan. Perasaan positif ini, pada gilirannya, menumbuhkan dorongan internal yang kuat atau motivasi untuk bekerja lebih keras, menunjukkan inisiatif, dan bertekun dalam menghadapi tantangan. Motivasi yang tinggi kemudian termanifestasi dalam upaya yang lebih besar, fokus yang lebih tajam pada tujuan, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap kualitas pekerjaan, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Kumalasari & Efendi (2022) dan Hariani

(2024) yang mengemukakan bahwa motivasi mampu memediasi dan memperkuat hubungan positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu memahami bahwa sekadar memberikan kompensasi besar tanpa memperhatikan bagaimana hal itu memengaruhi motivasi karyawan mungkin tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Sebaliknya, strategi kompensasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga secara efektif membangkitkan dan mempertahankan motivasi karyawan, karena motivasi inilah yang merupakan jembatan kunci yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja yang superior.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Jalur mediasi dari lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi, menunjukkan hasil signifikan dengan koefisien 0,215, T-statistik 2,949, dan *p-value* 0,003. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik bukan hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Sama seperti jalur sebelumnya, hubungan ini juga bersifat parsial, karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan.

Mayoritas karyawan berada dalam lingkungan kerja yang positif yang mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, dan ergonomi yang nyaman, serta aspek sosial seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan mereka cenderung merasa lebih nyaman, aman, dan dihargai. Kondisi ini kemudian memicu peningkatan motivasi mereka. Rasa nyaman dan dihargai dapat meningkatkan motivasi intrinsik, membuat karyawan merasa lebih bersemangat dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang terjaga dengan baik merupakan komponen kunci dari motivasi yang tinggi dikarenakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Lianasari & Ahmadi (2022), juga penelitian Utomo & Widiastuti (2023) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, bagi organisasi, menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal adalah langkah strategis, karena lingkungan tersebut akan berfungsi sebagai katalis yang membangkitkan dan mempertahankan motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan tercermin dalam peningkatan kinerja yang substansial.

PENUTUP

Dari hasil pengolahan data, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, baik berupa gaji, tunjangan, insentif, maupun fasilitas lainnya, maka semakin meningkat pula motivasi kerja karyawan. (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Lingkungan kerja yang bersih, aman, mendukung, serta memiliki hubungan sosial yang baik antar karyawan, terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja. (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. (4)

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang layak dan adil dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. (5) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat merasakan kenyamanan, keamanan, dan semangat bekerja, maka kinerja karyawan dapat pula meningkat. (6) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi mereka, ini akan memicu rasa dihargai, pengakuan, dan kepuasan. Perasaan positif ini, pada gilirannya, menumbuhkan dorongan internal yang kuat atau motivasi untuk bekerja lebih keras sehingga kinerja pun akan dapat meningkat. (7) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Karyawan berada dalam lingkungan kerja yang positif yang mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, dan ergonomi yang nyaman, serta aspek sosial seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan mereka cenderung merasa lebih nyaman, aman, dan dihargai. Kondisi ini kemudian memicu peningkatan motivasi mereka dan membuat karyawan merasa lebih bersemangat dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 48–67. <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i1.6397>
- Anindi, D., & Prayogi, M. A. (2023). Peran Kompensasi Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 241–254. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2626>
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–29. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.10>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Ayu, P., Pangastuti, D., Sukirno, ;, & Efendi, R. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292–299. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i3.1534>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Fauzi, A., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar. *Jurnal Manuver: Akuntansi Dan Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/manuver/article/view/3626>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies*. <http://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/view/172>

- Hadi Priyatno, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri. *Parameter*, 7(1), 109–122.
- Halizah, N. (2023). Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 387–394. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7624>
- Hardani, Hikmatul Auliya, N., Andriani, H., Asri Fardani, R., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif: Vol. Cetakan I* (H. Abadi, Ed.). Pustaka Ilmu.
- Hariani, E. (2024). *Pengaruh Kompensasi Dan Status Pekerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi*.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2719–2732. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1213>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Ludin, I., Mukti, S., & Rohman, I. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Desa di Kecamatan Plered). *Value Journal of Management and Business*, 8(1), 11–26. <https://doi.org/10.35706/value.v8i1.10045>
- Mawaddah Umar, S., Yusuf, D., & Kasim, H. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Era Globalisasi. *Jumabi: Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(2), 76–86. <https://doi.org/10.56314/jumabi.v2i2.232>
- Mu'ah, Firdawati, Y., Mas'adah, & Masram. (2023). Pengaruh Kualitas SDM Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Negeri Lamongan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1621–1635. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1172>
- Muliadin, M., Jaenab, J., & Hidayanti, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kompi 3 Batalyon C Pelopor SAT Brimob Polda Nusa Tenggara Barat. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(3), 90–95. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v4i3.534>
- Okadarma, I. M. S., Suwena, K. R., & Heryanda, K. K. (2024). Peran Motivasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 715–729. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4007>
- Prabowo, L., Sanusi, A., & Sumarsono, T. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 8(1), 27–36. <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.233>
- Pratama, M. B., Lasiyono, U., & Aripriabowo, T. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Intervening di PT. Tatamulia Nusantara Indah. *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, 3(1), 62–74. <https://doi.org/10.36456/jsbr.v3i1.5323>
- Risma Fitri, Y., Salfadri, & Sunreni. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang. *Matua Jurnal*, 3(1), 197–207. <https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/view/279>

- Saputra, D., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 62–74. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1613>
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i2.91>
- Sedarmayanti. (2022). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. CV Mandar Maju.
- Setiani, Y., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indomarco Prismatama Jakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 279–292. <https://doi.org/10.572349/neraca.v1i1.62>
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Kompensasi: Teori, Pengukuran dan Implementasi*. Penerbit Andi.
- Soegesti, D. G., & Anggarini, D. R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBM)*, 162–169. <https://doi.org/10.23960/JBM.V17i3.252>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D., & Wagiman. (2023). *Memahami Teori-Teori Yang Membahas Motivasi Kerja* (Cetakan Pertama, Vol. 1). EurekaMediaAksara.
- Suriadi, S., Adhikara, MF. A., & Andry, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Cinta Kasih Tzu Chi dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Health Sains*, 3(4), 639–652. <https://doi.org/10.46799/JHS.V3i4.480>
- Tutus, N., Handoko, P., Susbiyani, A., & Nyoman Putu Martini, N. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 181–190. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10879>
- Utomo, S., & Widiastuti, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 1(1), 151–165. <https://doi.org/10.32477/jurima.v1i1.762>
- Wibowo, M. P., & Syafii, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 1(02), 54–64. <https://jurnal.seaninstitute.or.id/index.php/Juemi/article/view/76>
- Wicaksono, V. R. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT Manunggal Indotek Perkasa). *Universitas Mercuru Buana*.
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Hasyim, M. A. N., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., Febrianty, Wijaya, I. G. B., Handayani, F. S., Bambang, Setiorini, A., Bahrin, M. F. & K., Kairupan, D. J. I., Ekowati, S., Nurhikmah, Suryani, N. K., & Negara., I. S. K. (2021). *Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan*, 2. <https://repository.penerbitwidina.com/id/publications/344479/>