

# PENGARUH KEPUASAN KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABLE INTERVENING

(Studi pada Perusahaan PT. Southern Chemicals & Engineering)

**Amanda Herbudiarti**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
[amandabudiarti20@gmail.com](mailto:amandabudiarti20@gmail.com)

**Indi Djastuti**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
[indidjastuti01@lecturer.undip.ac.id](mailto:indidjastuti01@lecturer.undip.ac.id)

## ABSTRACT

*This study aims to determine and analyze the effect of Compensation Satisfaction and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an intervening variable at PT. Southern Chemicals & Engineering, North Jakarta. The population in this study consisted of all permanent employees, with a total sample of 89 respondents selected using the total sampling technique. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using the SEM-PLS (Structural Equation Modeling–Partial Least Squares) method with the assistance of SmartPLS version 4 software to examine the direct and indirect relationships among variables. The results of the study indicate that compensation satisfaction has a positive and significant effect on employee performance as well as on work motivation. The work environment has a positive and significant effect on work motivation; however, it does not have a direct significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation is proven to mediate the effect of compensation satisfaction and work environment on employee performance.*

*Keywords: Employee Performance, Compensation Satisfaction, Work Environment, Work Motivation*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel intervenin pada PT. *Southern Chemicals & Engineering*, Jakarta Utara. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap, sampel pada penelitian ini berjumlah 89 responden dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS (Structural Equation Modeling–Partial Least Square) dengan bantuan software SmartPLS versi 4 untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

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

## PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai penentu utama pencapaian tujuan organisasi. Putra et al., (2023) menyatakan bahwa investasi pada sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam mencapai keunggulan bersaing. Salah satu indikator utama efektivitas pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan, yang mencerminkan sejauh mana individu mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Wang et al., (2025) dan Manzoor et al., (2021) menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan kemampuan adaptasi, kreativitas, serta dorongan internal dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, pencapaian kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis semata, tetapi juga oleh faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku serta motivasi kerja dalam organisasi.

Salah satu faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, yaitu dorongan psikologis dalam diri individu yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan konsisten. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar pula komitmen dan inisiatif yang ditunjukkan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Di samping faktor internal tersebut, terdapat faktor eksternal yang bersumber dari kebijakan organisasi, yaitu sistem kompensasi dan kondisi lingkungan kerja.

Kepuasan Kompensasi merupakan salah satu faktor eksternal yang berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kompensasi mencakup persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara imbalan yang diterima baik finansial maupun nonfinansial dengan beban kerja dan kontribusi yang telah diberikan (Thiel et al., 2023). Ketika karyawan menilai kompensasi yang diterima sebanding dengan kontribusinya, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan berupaya meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, kompensasi yang dipersepsikan tidak adil berpotensi menurunkan semangat kerja dan berdampak pada penurunan kinerja. Selain kompensasi, lingkungan kerja juga merupakan faktor eksternal yang berpengaruh signifikan. Lingkungan kerja yang aman, kondusif, dan mendukung kolaborasi terbukti mampu mengurangi stres kerja, meningkatkan fokus, serta mendorong kreativitas dan komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi (Wang, 2025; Putra, 2023).

Pengaruh kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh kondisi psikologis karyawan, khususnya motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menentukan tingkat ketekunan, komitmen, serta inisiatif individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Manzoor et al., (2021) menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih berinisiatif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, kompensasi dan lingkungan kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Putra et al., (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting sebagai mediator dalam menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Meskipun demikian, temuan empiris mengenai hubungan antarvariabel tersebut belum sepenuhnya konsisten. Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel tersebut masih memerlukan pengkajian lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian terdahulu belum memberikan Kesimpulan yang bersifat *universal*. Raffi et al., (2025) dan Trisna & Guridno, (2021a) menemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Sebaliknya, Zulu, Nomthandazo & Mthembu, (2023) serta Sulistiono & Marnisah, (2025) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Samudra wasesa et al., (2023) bahkan menemukan bahwa kompensasi maupun lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga peran motivasi sebagai variabel mediasi menjadi lebih dominan. Inkonsistensi temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi dan karakteristik industri yang berbeda.

PT. Southern Chemicals & Engineering merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan air (*water treatment*) dan manajemen limbah (*water & waste water management*) yang beroperasi di Jakarta Utara. Sebagai perusahaan industri yang sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya, PT. Southern Chemicals & Engineering secara konsisten menetapkan target indeks kinerja sebesar 95 setiap tahun. Namun berdasarkan data internal perusahaan periode 2019–2024, realisasi kinerja karyawan belum pernah mencapai target tersebut, dengan pencapaian tertinggi sebesar 84,21% pada tahun 2019, 2023, dan 2024, serta pencapaian terendah sebesar 68,42% pada tahun 2020 dan 2021. Diperkuat hasil wawancara dengan 3 karyawan yang meliputi bidang *purchasing*, teknisi, dan gudang di PT Southern Chemicals & Engineering pada Agustus tahun 2025 karyawan tersebut menceritakan terkait kendala yang mereka hadapi, terutama di bagian aspek kepuasan kompensasi sebagian karyawan menyampaikan bahwa imbalan yang diterima belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab yang dijalankan, terutama dalam hal insentif dan bonus. Persepsi tersebut berdampak pada menurunnya semangat dan motivasi kerja karyawan. Hal serupa juga diungkapkan oleh teknisi, di mana tekanan kerja yang tinggi, komunikasi internal yang belum optimal, serta keterbatasan fasilitas dinilai mengurangi kenyamanan dan fokus kerja, yang pada akhirnya turut memengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan kinerja yang konsisten, yang diduga dipengaruhi oleh pengelolaan kepuasan kompensasi, kondisi lingkungan kerja, serta motivasi kerja karyawan yang belum optimal.

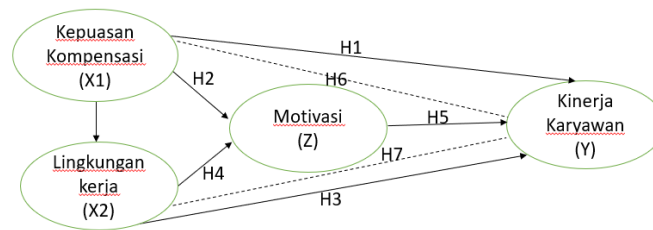
Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas beserta kesenjangan penelitian terdahulu, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Southern Chemicals & Engineering. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel tersebut, sekaligus menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian empiris yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini mengembangkan model penelitian empiris guna menganalisis dan menguji secara sistematis pengaruh kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antarvariabel tersebut pada konteks PT. Southern Chemicals & Engineering, Jakarta Utara.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dikembangkan berdasarkan kajian teori dan temuan empiris sebelumnya, hubungan antara kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan peneliti dapat menjabarkan dalam hipotesis penelitian sebagai berikut.

### **Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam Teori Dua Faktor Herzberg, kompensasi termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang berperan mencegah ketidakpuasan dan membentuk kondisi psikologis karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan proporsional dengan kontribusi kerja dapat membentuk persepsi bahwa karyawan dihargai oleh perusahaan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang maksimal. Rafii et al., (2025) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena imbalan yang layak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk mencapai target Perusahaan. Sejalan temuan Nurjanah et al., (2023) secara empiris membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Dalam konteks organisasi, kompensasi merupakan faktor eksternal yang mampu memengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban serta tanggung jawab kerja dapat membentuk persepsi bahwa kontribusi karyawan dihargai oleh perusahaan. Sehingga mendorong munculnya dorongan internal bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal dan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi. Rafii et al., (2025) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, karena imbalan yang layak akan mendorong karyawan untuk meningkatkan usaha dan keterlibatan dalam pekerjaan. Ketika karyawan menilai bahwa kompensasi yang diterima sepadan dengan usaha dan hasil kerja yang diberikan, akan muncul kemauan untuk bekerja lebih giat dan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Selain itu, Nurwati Etty et al., (2021) menyatakan bahwa kompensasi yang dinilai adil oleh karyawan mampu memberikan rasa aman dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan.

**H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.**

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan didukung hubungan kerja yang harmonis dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih fokus dan optimal. Secara empiris, Trisna (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

karena suasana kerja yang nyaman mampu meningkatkan konsentrasi dan produktivitas kerja. Rafii (2025) membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena suasana kerja yang kondusif mampu meningkatkan konsentrasi dan efektivitas kerja.

**H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja dalam Teori *Dua Faktor Herzberg* termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja dan membentuk kondisi psikologis karyawan dalam bekerja. Dalam konteks organisasi, lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang secara langsung mempengaruhi pada kenyamanan, kesehatan mental, dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan didukung hubungan kerja yang harmonis mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga membuat karyawan merasa lebih tenang dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Savira (2024) membuktikan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sejalan dengan Rasool (2021) dan Rochmah (2023) yang menegaskan bahwa kondisi kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

**H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.**

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam Teori Dua Faktor Herzberg, motivasi kerja termasuk dalam kategori *motivator factors* yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Di dalam sebuah perusahaan motivasi merupakan dorongan internal yang dapat memengaruhi sikap, semangat, dan usaha karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan dengan motivasi tinggi umumnya memperlihatkan antusiasme, kedisiplinan, serta tanggung jawab yang lebih besar saat bekerja, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Ni (2021) dan Nurjanah (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang termotivasi akan lebih produktif, kreatif, dan proaktif dalam mencapai target organisasi.

**H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kompensasi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja, melainkan terlebih dahulu memengaruhi motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis perantara. Ketika Adanya pemberian kompensasi yang adil, layak dan sesuai dengan kontribusi serta tanggung jawab kerja dapat membentuk persepsi bahwa karyawan dihargai oleh perusahaan. Persepsi tersebut memicu timbulnya dorongan internal berupa motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab dalam meraih kinerja yang lebih baik. Anggraeny (2022) dan Khusnan (2025) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara kepuasan kompensasi dan kinerja karyawan. Selain itu, Sumidartini netty (2024) menyatakan bahwa kepuasan terhadap kompensasi memberikan rasa aman dan penghargaan bagi karyawan, sehingga mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi.

**H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan.**

## Peran Motivasi kerja dalam Memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sebagai *hygiene factor*, lingkungan kerja lebih berperan dalam membentuk kondisi psikologis yang mendukung munculnya motivasi, daripada secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang kemudian mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Dengan kata lain, lingkungan kerja lebih berperan dalam membentuk kondisi psikologis yang mendukung munculnya motivasi. Peningkatan motivasi kerja tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, produktif, dan fokus pada pencapaian hasil yang maksimal. Rochmah (2023) secara empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel perantara.

**H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.**

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini terdiri dari tiga jenis variabel, yaitu variabel independen (kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja), variabel dependen (kinerja karyawan), dan variabel intervening (motivasi kerja). Setiap variabel diukur menggunakan indikator yang telah ditetapkan dan dioperasionalkan dalam instrumen kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Southern Chemicals & Engineering, Jakarta Utara, yang berjumlah 89 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Hair, 2019). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada seluruh responden. Instrumen kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Selain data primer, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder berupa laporan internal perusahaan, jurnal ilmiah, dan publikasi terdokumentasi lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara simultan, termasuk peran variabel intervening. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, sedangkan evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui uji *R-square*, *Q-square*, dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *T-statistics* dan *P-values* pada taraf signifikansi 0,05.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan tetap PT. Southern Chemicals & Engineering yang berlokasi di Jakarta Utara, dengan total 89 responden yang diperoleh melalui metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarluaskan secara langsung melalui sekretaris perusahaan pada periode Agustus 2025. Adapun berdasarkan kelengkapan data yang diperoleh, responden dibedakan menjadi beberapa kriteria berdasarkan jabatan, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data, responden didominasi oleh karyawan laki-laki sebesar 85,4% (76 orang), sedangkan karyawan perempuan sebesar 14,6% (13 orang). Dari

sisi usia, kelompok terbesar berada pada rentang 21–30 tahun dengan persentase 33,7%, diikuti kelompok 31–40 tahun sebesar 21,3%. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan SMA/SMK sebesar 61,8%, diikuti oleh lulusan S1 sebesar 21,3%, dan Diploma sebesar 16,9%. Adapun berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 2–5 tahun (41,6%), diikuti masa kerja 11–15 tahun (34,8%), dan 6–10 tahun (23,6%). Sehingga setelah proses pengumpulan data selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah analisis data dengan menggunakan *SmartPLS* Versi 4. Analisis data bertujuan untuk mengolah data mentah menjadi informasi yang mudah dipahami, sehingga dapat mendukung proses pengambilan keputusan serta menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi

**Analisis Outer Model**

Analisis dalam *outer model* terdiri dari tiga tahap yaitu analisis *convergent validity*, *composite reliability* dan *discriminant validity*. Sehingga didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.**

**Uji Reliabilitas Konstruk**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Kinerja karyawan	0.970	0.971	0.675
Kompesasi	0.959	0.961	0.687
Lingkungan kerja	0.957	0.960	0.681
Motivasi kerja	0.957	0.958	0.624

Sumber: Data primer diolah tahun 2026

Dari tabel di atas, diketahui nilai keseluruhan variabel dalam pengujian reliabilitas dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average variance extracted*) memiliki nilai lebih dari 0,5 ataupun *composite reliability* nilai lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan.

**Analisis Inner Model**

Analisis *inner model* digunakan untuk menjelaskan konstruk laten yang dapat ditunjukkan dengan bentuk lingkaran mempengaruhi *covariance* pengukuran indikator. Sehingga didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 2.**

**Hasil Analisis Uji R-square**

<b>Variabel</b>	<b>R-square</b>	<b>Adjusted R-square</b>
Kinerja karyawan	0.732	0.722
Motivasi kerja	0.539	0.528

Sumber: Data primer diolah tahun 2026

Model penelitian pada hasil analisis uji *r-square* sebesar 0.722 pada variabel kinerja karyawan yang mempengaruhi kompensasi dan lingkungan kerja sebesar 72,2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Sedangkan nilai *Adjusted R-square* pada variabel motivasi kerja adalah 0.528, yang berarti bahwa faktor-faktor seperti kompensasi dan lingkungan kerja dapat menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 52,8%. Juga didapatkan hasil perhitungan *Q-square* menunjukkan sebesar 0,654 sehingga dapat dikatakan bahwa nilai *predictive relevance* yang dimiliki adalah baik. Dengan demikian, kedua variabel kompensasi dan lingkungan kerja ini berperan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, namun terdapat pengaruh lain di luar model penelitian.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Adapun uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *uji bootstrapping* pada model penelitian. Di mana data di-resampling untuk menghitung nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan kesalahan standarnya. Hasilnya dilaporkan dalam bentuk nilai *t-statistic* atau *p-value*. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan alpha 5%. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui tingkat signifikansinya. Berikut ini adalah *path coefficient* jalur pengaruh langsung (*direct effect*) pada model penelitian ini dapat diamati pada tabel berikut:

**Tabel 3.**  
**Path Coefficient**

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
<b>Kompensasi -&gt; Kinerja karyawan</b>	0.247	2.159	0.031	H1 didukung
<b>Kompensasi -&gt; Motivasi kerja</b>	0.443	2.685	0.007	H2 didukung
<b>Lingkungan Kerja -&gt; Kinerja karyawan</b>	0.138	1.238	0.216	H3 ditolak
<b>Lingkungan Kerja -&gt; Motivasi kerja</b>	0.375	2.268	0.023	H4 didukung
<b>Motivasi kerja -&gt; Kinerja karyawan</b>	0.566	4.847	0.000	H5 didukung

Sumber: Data primer diolah tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.10 hasil menunjukkan analisis mengenai pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen yang melibatkan kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis ini menggunakan pendekatan *path coefficients* yang merupakan hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*). Sebuah konstruk formatif terbilang signifikan apabila *p-value* kurang dari 0,05 serta memiliki *t-statistic* lebih besar dari 1,96.

Adapun pengujian intervening suatu variabel dapat dilakukan melalui uji *bootstrapping* dengan melihat *p-value* dan *t-statistic* pada uji *specific indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Dalam pengujian ini, dapat dilihat besar pengaruh variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening antara variabel independen kompensasi dan lingkungan kerja dan variabel dependen kinerja karyawan dan motivasi kerja.

**Tabel 4.**  
**Specific Indirect Effect**

Pola Hubungan Variabel	Koefisien	t-statistic	P-values	Keterangan
Kepuasan Kompensasi -> Motivasi kerja -> Kinerja karyawan	0.251	2.377	0.018	Signifikan
Lingkungan Kerja -> Motivasi kerja -> Kinerja karyawan	0.212	2.179	0.029	Signifikan

Sumber: Data primer diolah tahun 2023

Adapun perhitungan hasil *Variance Accounted For* (VAF) untuk suatu ukuran yang dimana dapat menggambarkan seberapa besar variabel mediasi dapat menyerap pengaruh langsung. Jika nilai VAF lebih besar dari 80%, maka variabel mediasi dapat disebut sebagai *full mediation*. Jika nilai VAF sebesar 20%-80%, maka variabel mediasi dapat dikatakan *partial mediation*. Kemudian apabila nilainya di bawah 20%, maka dinyatakan hampir tidak ada mediasi sama sekali (Jr et al., n.d.). Didapatkan hasil perhitungan VAF untuk variabel kepuasan kompensasi sebesar 0,504. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial sebesar 50,4%. Artinya, meskipun pengaruh langsung dari kepuasan kompensasi

terhadap kinerja karyawan juga signifikan, ada kontribusi yang cukup besar dari motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sedangkan hasil perhitungan VAF untuk variabel lingkungan kerja adalah 0,606. Nilai tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 60,6%. Oleh karena itu, variabel mediasi Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,138 dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,212 dengan VAF 60,6%.

## Pembahasan

Kepuasan kompensasi (K) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (KK). Merujuk pada hasil pengolahan data dalam penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa diperoleh nilai koefisien sebesar 0,247, dengan nilai signifikan variabel kepuasan kompensasi sebesar  $0,031 < 0,05$  dengan *t-statistic* sebesar 2,159, sehingga H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dan kesesuaian kompensasi yang diterima mencakup gaji, bonus, dan tunjangan mampu mendorong peningkatan tanggung jawab serta efektivitas kerja. Kompensasi dalam hal ini bukan sekadar persoalan nominal, melainkan berkaitan erat dengan persepsi keadilan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Hasil ini konsisten dengan Rafii (2025) yang menyatakan bahwa imbalan yang layak mampu meningkatkan loyalitas dan tanggung jawab kerja, serta sejalan dengan Nurjanah et al., (2023) yang menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang adil terbukti meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kompensasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan terutama dalam menciptakan rasa keadilan dan penghargaan terhadap kontribusi kerja yang diberikan.

Kepuasan Kompensasi (K) berpengaruh terhadap motivasi kerja (MK), berdasarkan hasil pengujian nilai koefisien sebesar 0,443, dengan nilai signifikan variabel kepuasan kompensasi sebesar  $0,007 < 0,05$  dengan *t-statistic* sebesar 2,685, sehingga H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak pada kinerja secara langsung, tetapi terlebih dahulu membentuk kondisi psikologis berupa motivasi kerja. Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusi dan beban kerjanya akan menunjukkan semangat, keterlibatan, serta komitmen yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, di mana kompensasi sebagai *hygiene factor* yang terpenuhi secara memadai akan mencegah ketidakpuasan dan membuka ruang bagi munculnya motivasi kerja yang lebih kuat. Temuan ini juga konsisten dengan Trisna & Guridno, (2021) dan Nurwati Etty et al., (2021) yang menegaskan bahwa kompensasi yang adil memberikan rasa aman secara ekonomi yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kompensasi memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja karyawan terutama di PT. *Southern Chemicals & Engineering*.

Lingkungan kerja (LK) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (KK), berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien sebesar 0,138, nilai *t-statistic* sebesar 1,238 dan nilai *p-value* sebesar  $0,216 > 0,05$ , sehingga H3 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu perlu diinternalisasi secara psikologis oleh karyawan sebagai stimulus yang membangkitkan motivasi. Dalam kerangka Teori Dua Faktor Herzberg, lingkungan kerja tergolong sebagai *hygiene factor* yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, namun tidak secara langsung menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan Sulistiono & Marnisah, (2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja cenderung bersifat tidak langsung dan membutuhkan variabel perantara. Dapat disimpulkan bahwa, lingkungan kerja tidak secara langsung

memengaruhi kinerja, tetapi kemungkinan berpengaruh melalui variabel perantara, yaitu motivasi kerja.

Lingkungan Kerja (LK) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (MK), berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien sebesar 0,375, nilai *t-statistic* sebesar 2,268, dan nilai *p-value* sebesar  $0,023 < 0,05$ , sehingga H4 diterima. Temuan ini membuktikan bahwa suasana kerja yang aman, nyaman, dan didukung oleh hubungan kerja yang harmonis mampu meningkatkan antusiasme dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Meskipun lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, faktor ini terbukti berperan penting dalam membentuk kondisi psikologis yang mendorong munculnya motivasi kerja. Hasil ini konsisten dengan Savira et al., (2024) yang membuktikan bahwa kondisi kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat kerja, serta sejalan dengan Rochmah & Suhartono, (2023) yang menyatakan bahwa dukungan pimpinan dan interaksi kerja yang harmonis memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja dalam penelitian ini terbukti berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian data menunjukkan nilai signifikan variabel motivasi kerja sebesar 0,000 atau lebih kecil 0,05 dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,847 dimana lebih besar dari *t-tabel* 0,566 pada tingkat signifikan 5%, sehingga H5 diterima. Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja dalam penelitian ini, dengan nilai koefisien tertinggi dibandingkan variabel lainnya. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, fokus, dan berorientasi pada pencapaian target, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Selain itu, Faturrahman & Yuniawan, (2023) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang mendorong pencapaian target organisasi. Adanya keterlibatan tersebut membawa dampak pada kinerja karyawan yang dihasilkan, hal ini menjadikan motivasi kerja menjadi variabel kunci dalam model penelitian ini.

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,251, nilai *t-statistic* sebesar 2,377 dan nilai *p-value* sebesar 0,018, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga H6 diterima. Karena pengaruh langsung kepuasan kompensasi terhadap kinerja juga signifikan, mediasi yang terjadi bersifat parsial (*partial mediation*) dengan nilai VAF sebesar 50,4%. Artinya, kepuasan kompensasi dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme perantara. Ketika karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterima, muncul dorongan internal yang mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja yang lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan Endhah Anggraeny et al., (2022) dan Khusnan, Akhmad Rijanti, (2025) yang menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kepuasan kompensasi dan kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap motivasi, maka akan muncul dorongan internal dalam diri karyawan yang tercermin melalui meningkatnya motivasi kerja, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja secara lebih optimal.

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,212, nilai *t-statistic* sebesar 2,179, dan nilai *p-value* sebesar 0,029, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga H7 diterima. Karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan, mediasi yang terjadi bersifat penuh (*full mediation*) dengan nilai VAF sebesar 60,6%. Hal ini berarti lingkungan kerja hanya mampu meningkatkan kinerja karyawan apabila terlebih dahulu berhasil membangkitkan motivasi kerja sebagai mekanisme perantara. Lingkungan kerja yang kondusif dan suportif akan mendorong karyawan untuk merasa lebih nyaman, diperhatikan, dan termotivasi, sehingga pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja yang lebih nyata. Temuan ini konsisten dengan Rochmah & Suhartono, (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja bukanlah faktor yang secara langsung meningkatkan

kinerja, melainkan berfungsi menciptakan kondisi yang mendorong munculnya motivasi kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini bisa di tarik kesimpulan bahwa, lingkungan kerja bukanlah faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi berfungsi menciptakan kondisi yang mendorong munculnya motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. kondisi yang mendorong munculnya motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Southern Chemicals & Engineering, menggunakan 89 responden dan metode SEM-PLS dengan SmartPLS versi 4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun motivasi kerja, sementara lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, namun terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sekaligus berfungsi sebagai mediator secara parsial pada hubungan kepuasan kompensasi dan kinerja, serta secara penuh pada hubungan lingkungan kerja dan kinerja. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja memegang peran sentral dalam menjembatani pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada pengelolaan sistem kompensasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sebagai upaya strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, pengumpulan data tidak dilakukan secara langsung melainkan melalui perantara sekretaris perusahaan, sehingga peneliti tidak dapat berinteraksi langsung dengan responden saat pengisian kuesioner. Kedua, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada konteks organisasi yang berbeda. Ketiga, data yang diperoleh bersifat *self-assessment* sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi dalam pemberian jawaban.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Southern Chemicals & Engineering. Pertama, perusahaan perlu mempertahankan sistem kompensasi yang adil dan transparan melalui pembayaran gaji yang tepat waktu, pemberian insentif yang sesuai dengan pencapaian kinerja, serta evaluasi berkala terhadap sistem penggajian agar tetap kompetitif. Kedua, perusahaan perlu memperkuat kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan bebas dari konflik dengan meningkatkan komunikasi organisasi serta membangun budaya kerja yang saling menghargai. Ketiga, manajemen perlu menyediakan sarana komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, seperti forum diskusi terbuka dan evaluasi kinerja rutin, guna memastikan aspirasi karyawan dapat tersampaikan dengan baik. Keempat, mengingat motivasi kerja terbukti menjadi variabel paling dominan dalam penelitian ini, perusahaan perlu mengembangkan program peningkatan motivasi secara berkelanjutan, mencakup pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi, kesempatan pengembangan karier, serta pelatihan kerja yang relevan.

**REFERENSI**

- Endhah Anggraeny, R., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance Mediated By Motivation: Study at the Culture Office of Bantul Regency. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(3), 1299–1317. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i3.1626>
- Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2023). The Influence of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Bisnis Strategi*, 32(2), 31–44. <https://doi.org/10.14710/jbs.32.2.31-44>
- Jr, J. F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (n.d.). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS*.
- Khusnan, Akhmad Rijanti, T. (2025). The Influence Of Compensation And Work Environment On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Smart International Management Journal*, 2(1), 27–38. <https://doi.org/10.70076/simj.v2i1.57>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Nurjanah, N., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 1(03), 127–131. <https://doi.org/10.59422/global.v1i03.233>
- Nurwati Ety, Hartono Rahmad, & Effendi. (2021). The Effect of Compensation and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables at Hotel XYZ, in Jakarta. *Majalah Ilmiah Bijak*, 18(1), 153–166.
- Putra, R. B., Pradhanawati, A., & Listyorini, S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening CV Jawa Grafika Group Semarang (Studi pada CV Jawa Grafika Group Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 51–59. <https://doi.org/10.14710/jiab.2023.36807>
- Rafii, A., Ilmi, Z., & Irwansyah, I. (2025). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at PT Transcoal Pacific Sangatta. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 4(7), 2997–3012. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i7.296>
- Rochmah, A. N., & Suhartono, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 3(4), 1498–1527. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i4.864>
- Samudra wasesa, G., Dwiatmadja, C., & Sugiarti, R. (2023). *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening (Studi pada BPR Weleri Makmur Kantor Pusat Gayamsari)*. 16(2), 176–187.
- Savira, F. A., Zain, E., & Zhafiraah, N. R. (2024). The influence of compensation and work environment on employee performance with intervening of work motivation. *Human Capital and Organizations*, 1(2), 76–87. <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.217>
- Sulistiono, D., & Marnisah, L. (2025). Analisis Kompensasi , Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV LAA Tahzan Florist. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol.8, No.3, Mei-Juni2025 (254-260), 8(3), 254–260.
- Thiel, M., Böckerman, P., Cheng, Z., Zhou, J., Copyright, fpsyg, Chen, Y., Zhang, Z., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). *A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model*.

- Trisna, A., & Guridno, E. (2021a). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 127. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1276>
- Trisna, A., & Guridno, E. (2021b). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 127. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1276>
- Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264>
- Zulu, Nomthandazo & Mthembu, M. (2023). Research in Business & Social Science Compensation as a motivating factor for job satisfaction and performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 12(3), 131–139.