

**PERAN KEBIJAKAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA,
MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT FORMOSA BAG**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh:

Dian Novita Yuliana

NIM : 30402100009

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PERAN KEBIJAKAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA,
MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT FORMOSA BAG**

Disusun Oleh :

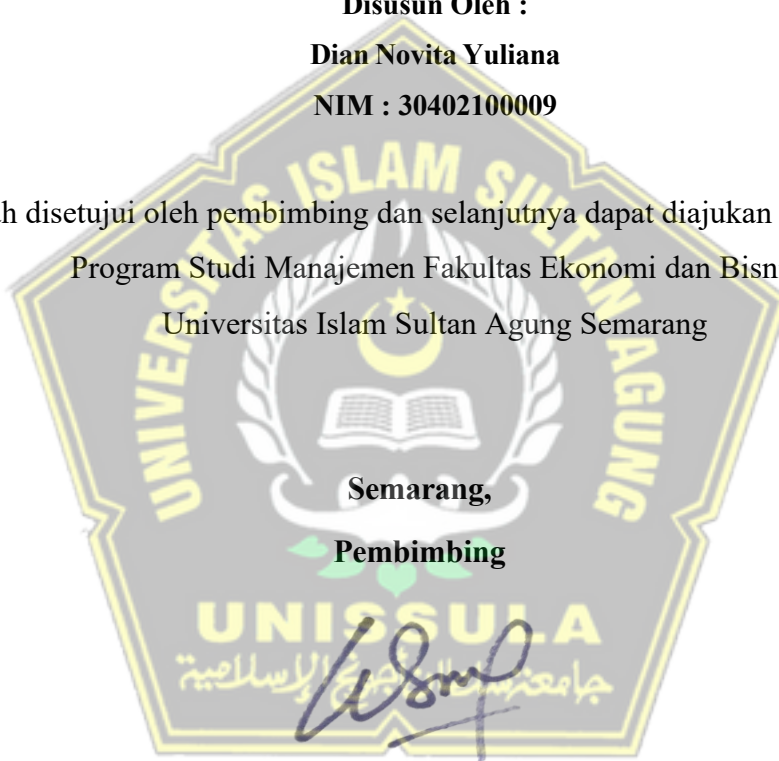
Dian Novita Yuliana

NIM : 30402100009

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang,

Pembimbing



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., Mbus (HRM)

NIK: 210498040

**PERAN KEBIJAKAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA,
MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT FORMOSA BAG**

Disusun Oleh :

Dian Novita Yuliana

30402100009

Pada tanggal 12 November 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., Mbus (HRM)

NIK. 210493040

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Luthfi Nurcholis, S.T., SE., MM.

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dian Novita Yuliana
NIM : 30402100009
Program studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul :

**“PERAN KEBIJAKAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. FORMOSA BAG”**

merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini telah dikutip berdasarkan kode etik ilmiah yang berlaku. Penulis siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran dan penyimpangan etika akademik dalam skripsi penelitian ini.

Semarang, 12 Agustus 2025

Penulis,



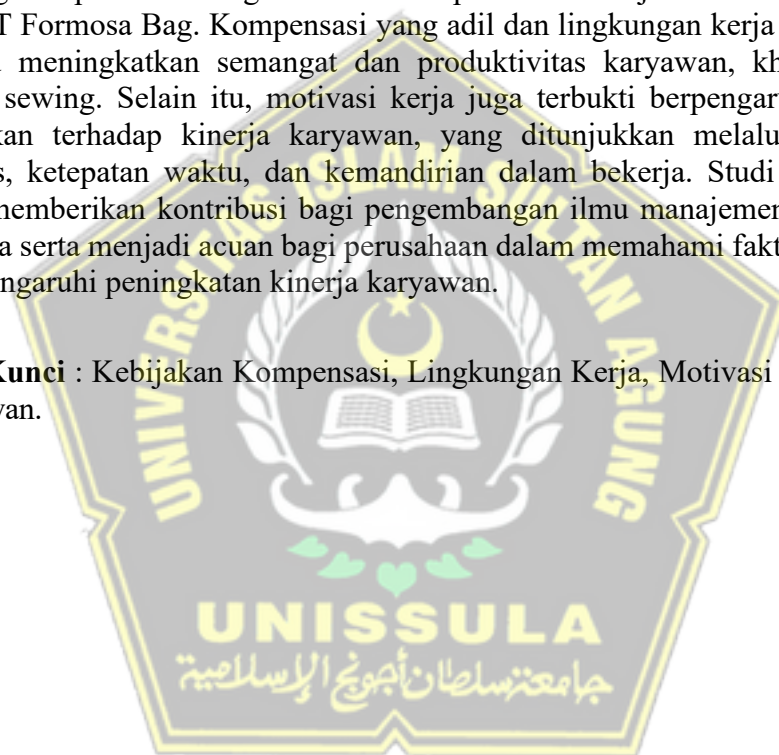
Dian Novita Yuliana

NIM. 30402100009

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja dalam memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam studi ini yaitu karyawan yang bekerja di PT. Formosa Bag. Sampel dalam studi ini berjumlah 100 responden dengan kriteria: karyawan tetap yang pernah bekerja di perusahaan pada bagian *sewing* minimal selama enam bulan. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan. Pengujian dalam studi ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil studi menunjukkan bahwasanya kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan pada PT Formosa Bag. Kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan, khususnya pada bagian *sewing*. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan melalui peningkatan kualitas, ketepatan waktu, dan kemandirian dalam bekerja. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi acuan bagi perusahaan dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

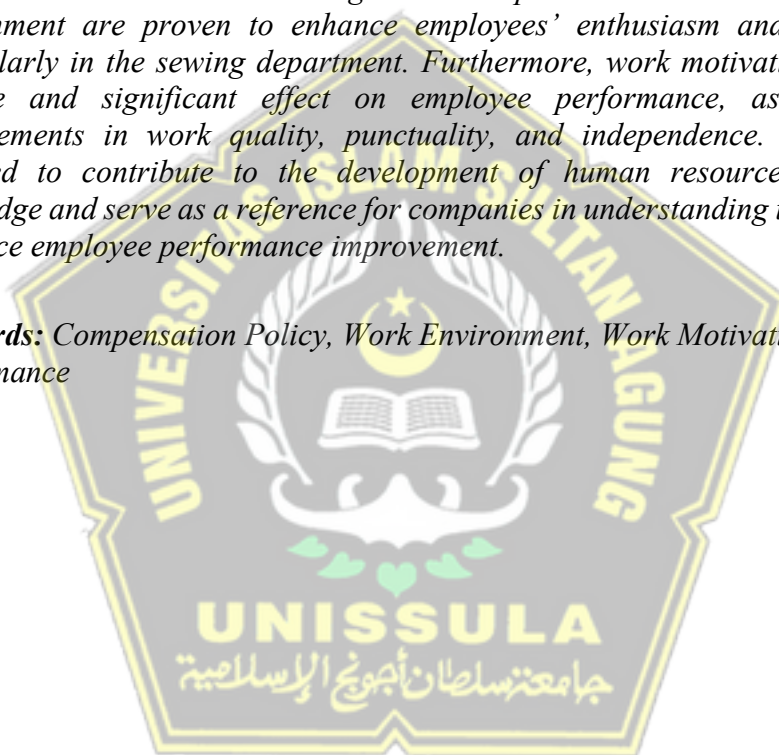
Kata Kunci : Kebijakan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.



ABSTRACT

This study aims to analyze and identify the influence of compensation policy and work environment in mediating work motivation toward employee performance. The population in this study consists of employees working at PT Formosa Bag. The sample includes 100 respondents who are permanent employees and have worked in the sewing department for at least six months. Data were collected through questionnaires distributed to employees. The analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The results show that compensation policy and work environment have a positive and significant effect on both work motivation and employee performance at PT Formosa Bag. Fair compensation and a conducive work environment are proven to enhance employees' enthusiasm and productivity, particularly in the sewing department. Furthermore, work motivation also has a positive and significant effect on employee performance, as reflected in improvements in work quality, punctuality, and independence. This study is expected to contribute to the development of human resource management knowledge and serve as a reference for companies in understanding the factors that influence employee performance improvement.

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



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil' alamin, Puji Syukur atas Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul **“PERAN KEBIJAKAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT FORMOSA BAG”**. Penulisan skripsi ini bertujuan sebagai syarat kelulusan program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwasanya banyak pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, serta motivasi sepanjang prosesnya. Oleh sebab itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Sri Wahyuni, S.E., MBus (HRM) selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan serta saran yang sangat bermanfaat dalam membangun semangat dalam diri penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Prof. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Seluruh Staff Pengajar dan Staff Pendidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultasn Agung Semarang.
5. Yang terisitimewa penulis persembahkan untuk kedua orang tua tercinta Bapak Margi dan Ibuk Atikah. Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus atas segala pengorbanan dan ketulusan yang telah diberikan. Meskipun Bapak dan Ibu belum sempat merasakan pendidikan di bangku perkuliahan, namun selalu berusaha memberikan yang terbaik, tanpa lelah mendoakan, mendukung baik secara moral maupun materi, serta menjadikan pendidikan dan kebahagiaan anak-anak sebagai prioritas utama. Perjalanan hidup keluarga kita memang tidak selalu mudah, namun setiap langkah yang dilalui memberikan pelajaran berharga bagi penulis tentang makna menjadi anak perempuan pertama yang kuat, bertanggung jawab, gigih, dan mandiri. Melalui tersusunnya skripsi ini, penulis berharap dapat membuat Bapak dan Ibu merasa bangga karena telah berhasil menghantarkan putri pertamanya meraih gelar sarjana sebagaimana yang diimpikan. Semoga Bapak dan Ibu senantiasa diberi kesehatan, umur panjang, serta kesempatan untuk menyaksikan berbagai keberhasilan lain yang akan penulis capai di masa depan.
6. Adik Perempuan penulis, Amanda Marsha Kirana yang selalu membuat penulis termotivasi untuk bisa terus belajar menjadi seorang kakak yang dapat memberikan pengaruh *positif*, baik dalam bidang akademik maupun *non-akademik*, serta berusaha menjadi panutannya di masa yang akan datang kelak.
7. Kepada kakek dan nenek, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas doa yang tak pernah putus untuk kesuksesan pendidikan hingga

penulis dapat mencapai titik ini. Terima kasih pula atas segala dukungan, semangat, serta pelajaran berharga tentang arti keteguhan hati, pantang menyerah, dan selalu bersyukur atas setiap rahmat serta kebahagiaan yang diberikan. Semoga kakek dan nenek senantiasa diberi kesehatan, umur panjang, dan dapat terus hadir dalam setiap langkah serta pencapaian hidup penulis.

8. Kepada Shailikha Nur Rusni Zahro, sahabat yang selalu setia mendampingi penulis dalam suka maupun duka, terima kasih atas segala dukungan, motivasi, serta doa yang tak henti diberikan di setiap langkah. Kehadiran dan semangat yang Shailikha berikan menjadi salah satu kekuatan besar yang membantu penulis menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
9. Kepada pemilik NIM (30202100007), yang kehadirannya begitu berarti, terima kasih telah menjadi salah satu sumber semangat terbesar dalam perjalanan ini. Terima kasih atas kebersamaan dalam suka maupun duka, atas semangat dan dukungan yang tak pernah surut. Terima kasih telah menjadi tempat berkeluh kesah di saat lelah, pendengar yang baik, penghibur di kala sedih, penasihat yang bijak, serta sosok yang penuh kasih dan selalu memberi motivasi untuk terus berjuang. Semoga Allah membalas semua kebaikan dengan berlipat ganda dan memberikan kesuksesan bagi kita berdua di masa depan. Aamiin.
10. Terakhir, penulis berterimakasih kepada satu sosok gadis yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti, seorang perempuan sederhana dengan hati kecil tetapi dengan Impian besar. Terimakasih kepada peneliti skripsi ini yaitu diri saya sendiri, Dian Novita Yuliana. Anak perempuan pertama dan harapan orang

tuanya. Terimakasih telah hadir di dunia ini, telah bertahan sejauh ini, dan terus berjalan melewati segala tantangan semesta hadirkan. Terima kasih karena tetap berani menjadi dirimu sendiri. Terima kasih telah berjuang dan berusaha dengan penuh tanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih sudah mampu bertahan dan mengendalikan diri di tengah berbagai tekanan, tanpa pernah memilih untuk menyerah. Kamu luar biasa, kamu tangguh, dan kamu hebat, Dian Novita Yuliana.

Penulis menyadari bahwasanya studi inimasih jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan yang ada dan sangat mengharapkan kritik serta saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Besar harapan penulis, semoga karya sederhana ini mampu memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi perkembangan ilmu pengetahuan secara umum.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 12 Agustus 2025

Penulis



Dian Novita Yuliana

30402100009

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN COVER | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI | iv |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH | v |
| ABSTRAK | vi |
| <i>ABSTRACT</i> | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 8 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 9 |
| BAB II KAJIAN TEORI | 11 |
| 2.1. Kinerja Karyawan | 11 |
| 2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan | 11 |
| 2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan | 12 |
| 2.2. Motivasi Kerja | 13 |
| 2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja | 13 |
| 2.2.2. Indikator Motivasi Kerja | 14 |
| 2.3. Kompensasi | 16 |
| 2.3.1. Pengertian Kebijakan Kompensasi | 16 |
| 2.3.2. indikator Kebijakan Kompensasi | 18 |
| 2.4. Lingkungan Kerja | 20 |
| 2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja | 20 |
| 2.4.2. Indikator Lingkungan Kerja | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5. Pengembangan Hipotesis | 24 |
| 2.5.1. Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan..... | 24 |
| 2.5.2. Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap kinerja Karyawan | 25 |
| 2.5.3. Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap motivasi Kerja | 26 |
| 2.5.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi Kerja | 28 |
| 2.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan..... | 29 |
| 2.6. Model Empiris Penelitian..... | 30 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 31 |
| 3.1 <i>Jenis Penelitian</i> | 31 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 31 |
| 3.2.1 Populasi..... | 31 |
| 3.2.2 Sampel..... | 32 |
| 3.3 Jenis Data | 32 |
| 3.3.1 Data Primer | 33 |
| 3.3.2 Data Sekunder | 33 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data..... | 33 |
| 3.5 Variabel dan Indikator..... | 35 |
| 3.5.1 Jenis Variabel | 35 |
| 3.5.1.1 Variabel Dependen | 35 |
| 3.5.1.2 Variabel Independen | 35 |
| 3.5.2 Indikator Penelitian | 35 |
| 3.6 Teknik Analisis..... | 37 |
| 3.6.1 Analisis Deskriptif | 38 |
| 3.6.2 Model Pengukuran (Outer Model) | 39 |
| 3.6.2.2 Uji Reliabilitas..... | 41 |
| 3.6.3 Model Struktural (Inner Model)..... | 42 |
| 3.6.3.3 Uji hipotesis..... | 43 |
| 3.6.3.4 Uji Kecocokan Model (Model Fit Test) | 44 |
| BAB IV HASIL STUDI DAN PEMBAHASAN..... | 45 |
| 4.1 Deskripsi Data Penelitian..... | 45 |
| 4.2 Karakteristik Responden | 46 |
| 4.2.1 Jenis Kelamin | 46 |
| 4.2.2 Usia | 47 |

| | | |
|----------------|--|----|
| 4.2.3 | Riwayat Pendidikan | 47 |
| 4.2.4 | Lama Bekerja | 48 |
| 4.3 | Analisis Deskriptif Variabel..... | 49 |
| 4.3.1 | Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan..... | 49 |
| 4.3.2 | Hasil Analisis Variabel Motivasi Kerja | 51 |
| 4.3.3 | Hasil Analisis Variabel Kebijakan Kompensasi | 53 |
| 4.3.4 | Hasil Analisis Variabel Lingkungan Kerja | 54 |
| 4.4 | Hasil Analisis Data..... | 56 |
| 4.4.1. | Model Pengukuran (Outer Model) | 56 |
| 4.4.1.1. | Uji Validitas..... | 56 |
| 4.4.1.2. | Uji Reliabilitas | 62 |
| 4.4.2. | Model Struktural (Inner Model)..... | 63 |
| 4.4.2.1. | R-Square | 63 |
| 4.4.2.2. | Q-Square | 65 |
| 4.4.2.3. | Goodness of Fit. | 66 |
| 4.5 | Hasil Uji Hipotesis..... | 66 |
| 4.6 | Pembahasan Hasil studi..... | 70 |
| 4.6.1 | Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Karyawan..... | 70 |
| 4.6.2 | Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Karyawan. | 72 |
| 4.6.3 | Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap motivasi Kerja | 74 |
| 4.6.4 | Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap motivasi Kerja..... | 76 |
| 4.6.5 | Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Karyawan..... | 78 |
| BAB V | PENUTUP | 81 |
| 5.1 | Kesimpulan | 81 |
| 5.2 | Saran | 82 |
| 5.3 | Implikasi Manajerial | 83 |
| 5.4 | Keterbatasan Penelitian | 85 |
| 5.5 | Penelitian Mendatang..... | 86 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 87 |
| LAMPIRAN | | 92 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3. 1 Kriteria Bobot Nilai Alternatif Skala Likert | 34 |
| Tabel 3. 2 Definisi Variabel Operasional dan Indikator | 36 |
| Tabel 3. 3 Kategori R^2 | 42 |
| Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Kuesioner | 45 |
| Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden..... | 46 |
| Tabel 4. 3 Usia Responden | 47 |
| Tabel 4. 4 Riwayat Pendidikan Responden | 47 |
| Tabel 4. 5 Lama Bekerja Responden..... | 48 |
| Tabel 4. 6 Rentang Skala Deskripsi Variabel Penelitian..... | 49 |
| Tabel 4. 7 Hasil Rata-rata Kinerja Karyawan..... | 50 |
| Tabel 4. 8 Hasil Rata-rata Motivasi Kerja..... | 52 |
| Tabel 4. 9 Hasil Rata-rata Kebijakan Kompensasi | 53 |
| Tabel 4. 10 Hasil Rata-rata Lingkungan Kerja..... | 55 |
| Tabel 4. 11 Nilai <i>Loading Factor</i> | 57 |
| Tabel 4. 12 Nilai <i>Average Variance Extrated</i> | 59 |
| Tabel 4. 13 Cross Loading..... | 60 |
| Tabel 4. 14 Nilai Uji Realibilitas | 62 |
| Tabel 4. 15 Hasil Pengujian R-Square..... | 63 |
| Tabel 4. 16 Hasil Pengujian <i>Q-square</i> | 65 |
| Tabel 4. 17 Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit (GoF)</i> | 66 |
| Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis..... | 67 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Model Empiris Penelitian | 30 |
| Gambar 4. 1 Model Outer Model (Sumber: Olah Data SmartPLS4, 2025) | 58 |
| Gambar 4. 2 Model Inner Model (Sumber: Olah Data SmartPLS4, 2025)..... | 67 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| lampiran 1. Kuesioner Penelitian | 93 |
| Lampiran 2. Hasil Perhitungan Olah Data Penelitian | 99 |
| Lampiran 3. Hasil Turnitin..... | 103 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat fundamental dalam suatu organisasi, bahkan bisa dikatakan sebagai motor penggerak utama dalam pencapaian seluruh tujuan strategis perusahaan (Syafira et al., 2024). Tidak adanya peran aktif dan kontribusi nyata dari setiap individu yang menjadi bagian dari organisasi, maka visi dan misi yang telah dirumuskan dengan matang hanya akan menjadi wacana. Setiap langkah kemajuan perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan kinerja SDM yang dimilikinya.

Keberadaan SDM bukan hanya sekadar pelengkap struktur organisasi, melainkan menjadi faktor penentu kesuksesan dan keberlanjutan operasional. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, semangat kerja, dan komitmen kepada organisasi akan mendorong produktivitas serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inovatif. Oleh sebab itu, kualitas SDM yang unggul menjadi fondasi penting dalam membangun daya saing perusahaan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat dan dinamis.

Untuk mencapai kondisi tersebut, organisasi perlu berinvestasi secara serius dalam pengembangan SDM. Langkah ini mampu dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan berkelanjutan, pembinaan karier, peningkatan kesejahteraan, serta penciptaan budaya kerja yang sehat dan mendukung. Ketika SDM merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang,

mereka cenderung memberikan performa terbaiknya dan berkontribusi secara lebih optimal kepada kemajuan organisasi.

Menurut Dewi & Susila (2021) , kebijakan kompensasi dan motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Kebijakan kompensasi yang adil dan sistem motivasi yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Studi tentang pengaruh kebijakan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menjadi penting untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan berdampak pada hasil kerja individu maupun keseluruhan organisasi. Pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dapat membantu manajemen dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Herlambang et al., 2024). Karyawan yang merasa dihargai dengan sistem kompensasi yang adil cenderung akan tetap loyal kepada organisasi, mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan retensi talenta utama.

Kompensasi bukan sekedar angka gaji, tetapi juga mencerminkan nilai kontribusi dan komitmen. Kompensasi yang adil dan kompetitif menciptakan hubungan emosional dan kontraktual antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan dihargai berdasar pada kinerjanya, mereka cenderung lebih terlibat, produktif, dan termotivasi untuk berpartisipasi secara optimal. Kompensasi memegang peranan yang sangat penting, karena bukan sekedar angka pada gaji. Kompensasi lebih dari sekedar transaksi moneter, karena mencerminkan

nilai kontribusi dan komitmen karyawan kepada perusahaan. Bukan hanya soal jumlah uang yang dibayarkan, tapi juga merupakan ikatan emosional dan kontrak yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Denny dan rekan (2021) menyatakan ketika sebuah perusahaan menawarkan gaji yang adil dan kompetitif kepada karyawannya, hasilnya yaitu ikatan emosional yang erat. Karyawan merasa dihargai atas usaha dan kontribusinya dan hal ini menciptakan hubungan positif antara mereka dan perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan dihargai atas kinerjanya, mereka cenderung berkomitmen kepada pekerjaannya. Produktivitas meningkat, begitu pula motivasi berpartisipasi secara maksimal. Dengan mengakui nilai kontribusi dan keterlibatan karyawan serta menawarkan penghargaan yang sesuai, perusahaan dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berpartisipasi secara optimal, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Menurut Larasati et al., (2021), Selain kompensasi, factor lain yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yaitu motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras, memiliki kepuasan kerja yang lebih besar, dan memiliki komitmen yang lebih kuat kepada organisasi. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat mempengaruhi karyawan untuk mengikuti peraturan dan prosedur yang telah ditentukan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja mereka. Meskipun pentingnya kebijakan kompensasi dan motivasi kerja dalam

peningkatan kinerja karyawan telah banyak diketahui dalam penelitian-penelitian sebelumnya, namun penelitian lebih lanjut masih diperlukan. Penelitian saat ini mampu memperdalam peran kebijakan kompensasi dan motivasi kerja dalam optimalisasi dalam kinerja karyawan, dan memperhatikan konteks dinamis organisasi saat ini.

Faktor berikutnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja. Menurut Ayuni & Vidada (2024), salah satu faktor penting yang dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan yaitu kondisi lingkungan kerja. Perusahaan perlu memberikan perhatian serius kepada aspek ini, karena lingkungan kerja yang baik tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga berdampak langsung pada semangat dan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek material, seperti fasilitas fisik, pencahayaan, dan kenyamanan ruang, serta aspek psikologis, seperti hubungan antar karyawan, budaya kerja, dan rasa aman. Ketika lingkungan kerja kondusif, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, tenang secara mental, dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sebaliknya, jika lingkungan kerja kurang mendukung misalnya terlalu bising, tidak bersih, atau penuh tekanan hal ini mampu menurunkan tingkat kenyamanan dan menyebabkan karyawan menjadi kurang produktif, bahkan enggan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Lebih jauh lagi, lingkungan kerja memiliki pengaruh besar kepada kondisi emosional karyawan. Jika seorang karyawan merasa betah dan dihargai di tempat kerja, maka ia akan cenderung memanfaatkan waktunya secara lebih efisien, menjalankan

pekerjaannya dengan antusias, dan berkontribusi secara optimal kepada tujuan perusahaan. Oleh karenanya, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung menjadi investasi penting bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Wahyuni et al., (2022) menyatakan bahwasanya kinerja karyawan bisa berarti sebagai tingkatan atau ukuran baik buruknya sesuatu yang menjadi tolak ukur standar. Dalam konteks organisasi, kinerja mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mempertahankan dan meningkatkan performa kerjanya secara berkesinambungan. Kinerja yang berkualitas tinggi tidak hanya tercermin dari hasil akhir, tetapi juga dari proses pelaksanaan tugas yang menunjukkan ketelitian, efisiensi, dan kesesuaian dengan keahlian serta tanggung jawab masing-masing individu. Karyawan yang memiliki kualitas kerja tinggi akan mampu menyelesaikan tugas dengan standar yang optimal, menunjukkan sikap profesionalisme, serta secara konsisten memberikan kontribusi positif kepada pencapaian target organisasi. Indikator kinerja karyawan ini menjadi tolak ukur penting dalam menilai apakah suatu organisasi sedang berada dalam jalur kemajuan atau justru mengalami kemunduran. Upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan bukan sekadar kebutuhan, melainkan menjadi strategi penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi dan mendorong daya saing yang berkelanjutan.

Dalam beberapa tahun terakhir, dinamika dunia bisnis di Indonesia menunjukkan perubahan yang sangat cepat dan kompetitif. Fenomena globalisasi, digitalisasi, serta perubahan pola kerja pasca-pandemi telah membawa dampak besar kepada strategi pengelolaan sumber daya manusia

(SDM) di berbagai perusahaan manufaktur, termasuk sektor industri tas dan tekstil. Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berkualitas, terutama karena meningkatnya tuntutan kesejahteraan, keamanan kerja, serta ekspektasi kepada lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan adaptif. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk meninjau kembali sistem kompensasi dan kebijakan kerja agar selaras dengan kebutuhan serta motivasi karyawan masa kini yang semakin beragam.

Fenomena tersebut juga dialami oleh PT Formosa Bag, sebuah perusahaan manufaktur produk tas berorientasi ekspor. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan menghadapi tantangan berupa penurunan motivasi kerja sebagian karyawan, meningkatnya tingkat absensi, serta fluktuasi kinerja antar divisi. Hal ini diduga berkaitan dengan kebijakan kompensasi yang belum sepenuhnya mencerminkan beban dan tanggung jawab kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang dinilai masih perlu ditingkatkan, baik dari segi kenyamanan fisik maupun hubungan sosial di tempat kerja. Kondisi ini tentu berpotensi menurunkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi tekanan produksi serta persaingan global.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil studi tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan (*research gap*). Misalnya, penelitian Sari dan Putra (2021) menunjukkan bahwasanya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Handayani (2022) menemukan bahwasanya kompensasi tidak berpengaruh langsung,

melainkan dimediasi oleh motivasi kerja. Di sisi lain, Pratama et al. (2023) menyimpulkan bahwasanya lingkungan kerja fisik lebih dominan memengaruhi kinerja dibandingkan lingkungan sosial, sedangkan Rahayu (2023) menemukan bahwasanya hubungan antar-rekan kerja justru memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan aspek fisik. Perbedaan hasil studi tersebut menunjukkan masih adanya ruang penelitian untuk menelaah secara lebih mendalam bagaimana kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi motivasi serta kinerja karyawan, khususnya pada industri manufaktur dengan karakteristik pekerjaan berorientasi ekspor seperti PT Formosa Bag.

Berdasar pada kondisi empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai hubungan antara kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dalam peningkatan kinerja karyawan. Studi inidiharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi PT Formosa Bag dalam merumuskan kebijakan kompensasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Oleh karenanya, studi inidiusulkan dengan judul **“Peran Kebijakan Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Formosa Bag.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dapat dirumuskan yaitu sebagai berikut “Bagaimana peran Kebijakan Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja dalam peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Formosa Bag”. Sedangkan pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan terhadap di PT. Formosa Bag?
2. Bagaimana Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Formosa Bag?
3. Bagaimana pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap motivasi Kerja Karyawan PT. Formosa Bag?
4. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi Kerja Karyawan di PT. Formosa Bag?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan di PT. Formosa Bag?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasar pada uraian diatas maka permasalahan dalam studi ini yaitu sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kebijakan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Formosa Bag
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Formosa Bag
3. Mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Formosa Bag

4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Formosa Bag
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Formosa Bag

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasar pada tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Pemahaman yang lebih Mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja: Studi inidapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor apa yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh kebijakan kompensasi dan motivasi kerja, teori-teori lain dalam manajemen sumber daya manusia juga dapat diperkaya dan dikembangkan.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi inidapat memberikan panduan praktis bagi praktisi dan manajer untuk mengembangkan kebijakan kompensasi yang efektif dan strategi motivasi yang tepat. Studi inidapat memberikan wawasan mengenai tindakan spesifik yang meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan insentif yang lebih baik.

3. Manfaat Bagi Penelitian Lain

Sebagai referensi empiris dalam bidang MSDM Studi ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-

variabel seperti kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri manufaktur atau sektor swasta lainnya.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hadiwijaya & Mintarsih, (2021) istilah kinerja karyawan berasal dari konsep *job performance* atau *actual performance*, yang mengacu pada prestasi nyata seseorang dalam bekerja. Kinerja diartikan sebagai capaian hasil kerja seorang karyawan yang dinilai berdasar pada aspek kualitas, kuantitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab yang telah ditentukan kepada karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu fungsi atau indikator kerja dalam kurun waktu tertentu, dan mencerminkan tingkat pencapaian individu atau kelompok dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya. Sementara itu, pekerjaan bisa berarti sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan menyelesaikan atau menghasilkan sesuatu, yang pada dasarnya membutuhkan tenaga fisik maupun keterampilan teknis, seperti halnya pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan (Gunawan et al., 2020).

Berdasar pada penjelasan di atas menurut para ahli dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Penilaian terhadap kinerja mencakup beberapa hal diantaranya yaitu : standar kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu serta mencerminkan tingkat efektivitas

individu atau kelompok dalam menjalankan fungsi professional. Kinerja tidak hanya bergantung kepada kemampuan teknis, tetapi juga pada motivasi, kedisiplinan, dan kesesuaian antara pekerja dengan tuntutan pekerjaannya.

2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Gunawan et al., (2020) indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Pekerjaan

Merujuk pada tingkat kesempurnaan suatu hasil kerja, yang dapat dilihat dari sejauh mana aktivitas tersebut dilaksanakan sesuai dengan standar ideal atau prosedur yang telah ditentukan. Kualitas juga mencerminkan Kemampuan hasil kerja dalam memenuhi tujuan dan harapan organisasi, baik dari segi ketepatan, efisiensi, maupun efektivitas pelaksanaan tugas. Semakin tinggi tingkat penyesuaian kepada standar pekerjaan yang berlaku, semakin tinggi pula nilai kualitas suatu pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah hasil kerja yang bisa dilihat dari beberapa banyak tugas atau pekerjaan yang berhasil diselesaikan, misalnya jumlah produk yang dibuat, layanan yang diberikan, atau aktivitas yang dilakukan dalam waktu tertentu.

3. Ketepatan waktu

Sejauh mana tugas atau pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, serta seberapa efisien waktu kerja dimanfaatkan agar tidak menghambat proses lainnya dan tetap selaras dengan target *output* yang diharapkan.

4. Kemandirian

Menggambarkan seberapa mampu seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa perlu bimbingan langsung atau campur tangan dari atasan. Karyawan yang memiliki tingkat kemandirian tinggi dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan, menghindari kesalahan yang merugikan, serta menunjukan kepercayaan diri dan tanggung jawab penuh dalam pelaksanaan tugasnya.

2.2. Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan hasil dari sikap positif karyawan dalam merespons berbagai kondisi yang terjadi di lingkungan kerja. Motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan internal yang mendorong karyawan untuk bertindak secara terarah guna mencapai sasaran organisasi. Dalam konteks organisasi, pemberian motivasi bertujuan untuk meningkatkan dan memperluas keterampilan mereka. Oleh karenanya, setiap manajer perlu bertanggung jawab untuk memahami apa yang apa yang dibutuhkan oleh

masing- masing karyawan dan menyesuaikan dengan kebutuhan serta tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017) dalam Fatahuddin (2024) mengatakan motivasi kerja merupakan proses pemberian dorongan yang mampu membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan dalam melaksanakan kerja. Dorongan ini tidak hanya membuat individu bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain, tetapi juga mendorong mereka untuk bekerja. Dengan cara yang efisien, produktif, serta menyelaraskan semua potensi dan kemampuannya demi tercapainya hasil kerja yang memuaskan.

Berdasar pada definisi yang sudah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwasanya motivasi kerja yaitu sebagai proses psikologis yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi. Motivasi kerja mencerminkan kekuatan dari dalam individu maupun pengaruh lingkungan yang mampu menumbuhkan semangat, mengembangkan keterampilan, serta meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Dengan adanya motivasi, karyawan terdorong untuk berkontribusi dengan maksimal, bekerja sama secara profesional, dan menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki guna mencapai hasil kerja yang memuaskan bagi karyawan maupun perusahaan.

2.2.2 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Solehati et al., (2024) beberapa indikator untuk mengukur tingkat motivasi kerja pada karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisik

Dalam konteks motivasi kerja mencerminkan segala bentuk pemenuhan kebutuhan dasar karyawan yang bersifat material. Hal ini mampu terlihat dari pemberian kompensasi seperti gaji pokok yang mencukupi, bonus sebagai penghargaan atas kinerja, dan makan untuk mendukung aktivitas kerja sehari-hari, serta fasilitas guna menjamin kenyamanan karyawan ketika bekerja.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan di tempat kerja merupakan bagian penting dari motivasi kerja karyawan. Hal ini diwujudkan melalui penyediaan fasilitas yang menjamin keselamatan dan keamanan selama bekerja, seperti jaminan sosial ketenagakerjaan, tunjangan layanan kesehatan, perlengkapan kerja yang sesuai standar keselamatan. Pemenuhan aspek ini tidak hanya menciptakan rasa tenang dan terlindungi bagi karyawan, tetapi juga menunjukkan komitmen perusahaan kepada kesejahteraan dan keberlangsungan tenaga kerja.

3. Kebutuhan Sosial

Tercermin melalui aktivitas berinteraksi dengan sesama, yang mencakup dorongan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok, serta keinginan untuk memberi dan menerima kasih sayang. Ini menunjukkan pentingnya hubungan sosial dalam membentuk kenyamanan dan motivasi individu dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari.

4. Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan tercermin melalui keinginan individu untuk diakui atas kemampuannya serta kontribusinya di tempat kerja. Hal ini meliputi harapan untuk mendapatkan pengakuan dan apresiasi, baik dari sesama rekan kerja maupun dari atasan, sebagai bentuk penghormatan atas prestasi dan pencapaian yang telah diraih. Pemenuhan kebutuhan ini mampu meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan semangat kerja karyawan.

5. Kebutuhan Perwujudan Diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri tercermin melalui pemberian tugas yang menarik dan menantang, yang mendorong karyawan untuk mengembangkan serta memaksimalkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya. Pemenuhan kebutuhan ini mampu difasilitasi oleh perusahaan melalui penyediaan program pelatihan dan pengembangan, training sehingga individu memiliki ruang untuk tumbuh secara professional.

2.3. Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kebijakan Kompensasi

Rizky & Qurrotu'ainii, (2024) menyatakan bahwasanya kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Bentuk kompensasi ini bisa berupa upah per jam, gaji berkala, maupun tunjangan lainnya, yang umumnya dikelola oleh bagian sumber daya

manusia. Kompensasi berperan penting dalam sistem manajemen SDM karena mencakup seluruh jenis imbalan, baik *financial* maupun *non-financial*, yang diterima karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja mereka. Melalui pemberian kompensasi, perusahaan mengakui dan membalas jasa karyawan yang telah berkontribusi kepada kemajuan Perusahaan. Pengertian lain tentang motivasi disampaikan oleh Herawati et al., (2021) yaitu kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu diantaranya :

1. **Kompensasi *Financial***

Kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang secara teratur disebut kompensasi *financial* mencakup seluruh bentuk imbalan yang dapat diukur secara moneter. Jenis kompensasi *financial* terbagi menjadi dua yaitu :

a. **Kompensasi *Financial* Langsung**

Menurut (Novel & Kusumayanti, 2023) kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan secara finansial, yang berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Bentuk kompensasi ini biasanya meliputi gaji pokok, upah harian, bonus lembur, dan intensif lainnya. Kompensasi langsung tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai pemacu semangat kerja dan bentuk

pengakuan kepada peran penting mereka dalam jalannya operasional perusahaan.

b. Kompensasi *Financial* Tidak Langsung

yaitu berbagai tunjangan dan fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan. Ini mencakup perlindungan seperti asuransi kesehatan, bonus, pesangon, tunjangan pendidikan anak, dan program pensiun. Selain itu, terdapat juga kompensasi atas kerja di luar jam kerja seperti lembur, cuti sakit, cuti melahirkan, serta fasilitas seperti rumah dinas, kendaraan operasional, dan biaya relokasi.

2. Kompensasi *Non – Financial*

Kompensasi ini diberikan berdasar pada karakteristik dari pekerjaan itu sendiri, mencakup tanggung jawab yang diemban, kesempatan untuk mendapatkan pengakuan, peluang promosi, serta kondisi lingkungan kerja baik secara psikologis maupun fisik seperti rekan kerja yang suportif, kebijakan perusahaan yang mendukung, tersedianya fasilitas seperti kantin dan cafe, sistem pembagian tugas yang adil, hingga waktu istirahat yang cukup.

2.3.2 indikator Kebijakan Kompensasi

Menurut Gee dan Manao (2021) beberapa indikator kompensasi diantaranya :

1. Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan dua jenis kompensasi finansial yang lazim diberikan kepada karyawan, namun penerapannya berbeda secara

prinsip. Upah umumnya dihitung berdasar pada jam kerja dan banyak digunakan untuk pekerja lapangan seperti staf produksi, teknisi, atau pemeliharaan. Sementara itu, gaji bersifat tetap dan mencerminkan hubungan kerja yang stabil, tidak seperti upah yang cenderung berubah tergantung pada jumlah jam kerja atau beban tugas.

2. Bonus

Salah satu bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kerja yang dinilai berdasar pada evaluasi relative kepada standar kinerja. Pemberian bonus ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar mempertahankan atau meningkatkan produktivitas dan kontribusinya kepada pencapaian tujuan organisasi.

3. Insentif

Kompensasi tambahan yang diberikan organisasi diluar gaji pokok, bertujuan untuk memacu semangat kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan. Insentif ini bisa berbentuk *financial*, seperti bonus dan komisi, maupun *non-financial*, seperti penghargaan, cuti tambahan, atau kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.

4. Tunjangan

Bentuk kompensasi tidak langsung yang disediakan oleh perusahaan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan diluar gaji utama. Tunjangan ini meliputi berbagai fasilitas seperti asuransi kesehatan dan jiwa, cuti berbayar, program pensiun, dan manfaat lain yang berkaitan

dengan hubungan kerja. Tujuannya yaitu untuk mendorong loyalitas, meningkatkan kepuasan kerja, dan memberikan rasa aman selama masa kerja maupun setelah karyawan pensiun.

5. Fasilitas

merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk kemudahan dan layanan khusus. Contohnya parkir yang luas, mushola, kantin dll.

2.4. Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tertera dengan baik dapat mendorong produktivitas serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung potensi menurunkan kinerja dan mengganggu efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Oleh karenanya, organisasi perlu memastikan bahwasanya lingkungan kerja yang disediakan mampu memenuhi standar kenyamanan dan keselamatan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Menurut Triono & Khrisna, (2024), lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi seluruh elemen yang dapat dilihat dan dirasakan secara langsung disekitar area kerja yang mampu memberikan dampak pada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan aspek sosial dan mental, serta hubungan antar rekan kerja, komunikasi dengan atasan.

Lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Wahyuri et al., (2024) menyatakan lingkungan kerja mencakup beberapa elemen fisik seperti lokasi kerja, penataan peralatan, ruang kerja, pencahayaan, ventilasi atau sirkulasi udara, serta sarana keselamatan dan kesehatan kerja. Sementara itu, menurut Sarip & Mustangin, (2023) Lingkungan kerja merupakan seluruh elemen yang mengelilingi karyawan saat bekerja dan berpengaruh kepada tingkat kepuasan kerja mereka. Faktor ini turut menentukan kualitas hasil kerja, terutama jika dilengkapi dengan fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.

Berdasar pada penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwasanya lingkungan kerja memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung produktivitas, kepuasan, dan kualitas kerja karyawan. Berdasar pada pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwasanya lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan yang dirancang secara fisik maupun kondisi mental untuk menciptakan kenyamanan, keamanan, serta efisiensi kerja. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, atau tata letak peralatan, tetapi juga mencakup suasana kerja yang mendukung, fasilitas yang memadai, serta perhatian kepada keselamatan dan kesehatan karyawan. Ketika semua unsur dipenuhi, maka karyawan akan lebih termotivasi, puas, dan mampu memberikan kinerja mereka secara optimal.

2.4.2 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Ahmad et al., (2022), dapat diukur menggunakan tujuh indikator, yaitu :

1. Pencahayaan

Penerangan dalam ruang kerja merupakan hal penting dari lingkungan fisik yang sering kali dianggap sepele, padahal memiliki dampak langsung kepada kenyamanan dan produktivitas karyawan. Pencahayaan yang memadai memungkinkan karyawan melihat dengan jelas, mengurangi ketegangan mata, dan menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan serta mendukung fokus dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu, penerangan yang baik juga dapat meningkatkan semangat dan suasana hati karyawan, sehingga secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kualitas kerja.

2. Suhu Udara

Suhu udara di ruang kerja yaitu salah satu factor fisik yang sangat mempengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan. Temperatur yang ideal dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, membantu konsentrasi, serta mengurangi rasa Lelah akibat suhu yang ekstrem. Sebaliknya apabila suhu ruangan terlalu panas atau terlalu dingin, hal ini tidak hanya menurunkan kenyamanan, tetapi juga dapat berdampak negative kepada fokus, motivasi, dan bahkan kesehatan karyawan.

3. Suara Bising

Salah satu bentuk gangguan dalam lingkungan kerja yaitu suara bising dapat menurunkan konsentrasi dan kenyamanan karyawan saat bekerja. Tingkat kebisingan yang tinggi mempengaruhi ketelitian karyawan kepada sekitarnya, menghambat fokus, serta berdampak pada turunnya produktivitas.

4. Penggunaan Warna

Dalam lingkungan Perusahaan (PT), pemilihan warna pada ruang kerja merupakan bagian dari strategi desain interior yang bertujuan menciptakan suasana kondusif bagi aktivitas karyawan.

5. Tata Letak Ruang Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang fungsional dan nyaman, pengaturan tata letak antar karyawan perlu ditempatkan secara efisien. Hal ini mencakup penempatan perabot seperti meja, kursi, lemari, serta alat bantu kerja lainnya, guna memastikan setiap individu memiliki ruang yang cukup untuk bergerak dan beraktivitas tanpa hambatan.

6. Dukungan Kerja

Yakni agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan rasa aman dan nyaman, diperlukan kondisi kerja yang mendukung kemampuan bekerja secara maksimal.

7. Hubungan Antar Karyawan

Dalam sebuah Perusahaan (PT), relasi antar karyawan perlu terjalin secara rukun agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik secara bersama-sama. Kerukunan dalam kerja

tim menciptakan kebersamaan dan kolaborasi yang kuat, yang pada akhirnya mendukung tercapainya organisasi secara efektif.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau imbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan dedikasi yang mereka berikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Utami & Dwiatmadja (2020), kompensasi mencerminkan hasil dari kerja keras seorang karyawan kepada perusahaan, sekaligus menjadi bentuk pengakuan atas pencapaian dan komitmen yang telah diberikan. Oleh karenanya, kompensasi punya peran penting sebagai salah satu cara perusahaan mengelola karyawan, supaya mereka tetap semangat, produktif, dan bisa bekerja dengan maksimal dalam jangka panjang.

Kinerja karyawan yaitu cerminan dari seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, dilihat dari seberapa sesuai hasil kerjanya dengan standar kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan. Dengan ini, kinerja karyawan menggambarkan kontribusi nyata seorang karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas. Kinerja yang baik biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi, motivasi, lingkungan, kerja, dan sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi (Gultom & Nurmaysaroh, 2021).

Berdasar pada deskripsi di atas, dapat dianalisis bahwasanya kebijakan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kebijakan kompensasi sebagai apresiasi Perusahaan kepada kontribusi karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Kompensasi ini mampu bersifat financial maupun *non-finacial* dan berfungsi sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan faktor motivasi utama dalam peningkatan moral, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja karyawan. Efek positif dari penyediaan sistem kompensasi agar meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan ketepatan pemberian sistem kompensasi (Riza & Fazri, 2023).

Maka berdasar pada urain diatas yang telah didukung oleh beberapa peneliti terdahulu, hipotesis yang dapat diajukan pada studi iniyaitu :

H1 : Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan pada PT Formosa Bag.

2.5.2. Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap kinerja Karyawan

Menurut Susanti & Rohima, 2023 lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kenyamanan, semangat, dan produktivitas individu dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Faktor-faktor seperti ketersediaan pendingin udara, pencahayaan yang memadai, kebersihan ruang kerja, serta suasana yang mendukung Kerjasama tim menjadi bagian penting dari lingkungan kerja yang ideal.

Kinerja karyawan merupakan aspek yang dipengaruhi oleh karakteristik pribadi yang beragam dan cenderung berkembang seiring dengan perubahan lingkungan kerja. Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda, sehingga keberhasilan dalam menjalankan tugas sangat bergantung pada potensi individu yang perlu terus dikembangkan sesuai dengan berkembangnya zaman. Oleh karenanya, kinerja bisa berarti sebagai kombinasi antara apa yang dikerjakan dan bagaimana pelaksanaannya, serta hasil yang ingin dicapai (Mujahidin et al., 2023).

Hasil studi di atas menunjukkan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dianggap baik atau sesuai apabila individu dapat menjalankan aktivitasnya secara optimal, dalam kondisi sehat, aman, dan nyaman. Hal ini menunjukkan bahwasanya lingkungan kerja memang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Muzayyanah et al., 2024).

Sehingga berdasar pada uraian menurut peneliti diatas, maka dapat diajukan hipotesis pada studi iniyaitu :

H2 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan pada PT Formosa Bag.

2.5.3. Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap motivasi Kerja

Kamila et al., (2024) berpendapat bahwasanya pemberian kebijakan kompensasi merupakan bentuk apresiasi kepada karyawan yang telah

menyelesaikan pekerjaannya di dalam perusahaan. Karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik karena memiliki tujuan, salah satunya yaitu memperoleh kompensasi yang layak dan adil untuk menunjang kehidupan mereka. Dengan adanya kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai, karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin dan menjalankan tanggung jawabnya karena kebutuhan mereka telah terpenuhi.

Taufiqurokhman et al., (2023) menjelaskan bahwasanya karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif dalam pekerjaannya, merasakan kepuasan kerja yang lebih besar, serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat kepada organisasi. Lingkungan kerja yang positif dan suportif, adanya penghargaan dan pengakuan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta peluang untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan merupakan beberapa faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Berlandaskan hasil studi yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwasanya kebijakan kompensasi yang adil dan tepat memiliki dampak positif serta signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi yang meningkatkan ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja serta loyalitas karyawan kepada Perusahaan. Dengan kata lain, kompensasi yang efektif menjadi faktor utama dalam mendorong motivasi kerja di dalam organisasi (Siska et al., 2025).

Adanya kebijakan kompensasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasar pada uraian diatas hipotesis yang diajukan pada studi iniyaitu :

H3 : Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif terhadap motivasi Kerja pada PT Formosa Bag.

2.5.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi Kerja

Menurut Utami et al., (2023) lingkungan kerja mencakup seluruh aspek fisik, psikologis, serta kebijakan yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan. Suasana kerja yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan konsentrasi, sehingga mendorong kinerja yang optimal. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang kurang layak dan dianggap mendukung dapat menurunkan performa individu. Ketidaknyamanan tersebut membuat karyawan merasa kurang betah dan kehilangan motivasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif kepada keberhasilan perusahaan.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat produktivitas karyawan. Namun Ketika harapan karyawan tidak sejalan dengan kenyataan yang mereka alami, motivasi pun cenderung menurun. Salah satu penyebab utama yaitu besaran gaji yang mereka terima jauh di bawah standar upah minimum regional (UMR) (Tarima., 2025).

Berdasar pada temuan penelitian di atas, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Bahwasanya lingkungan kerja yang kondusif memberikan pengaruh positif dan signifikan kepada

produktivitas. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki seorang karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut (Marsudi, 2024). Berlandaskan deskripsi di atas hipotesis yang diajukan pada studi iniyaitu :

H4 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif terhadap motivasi Kerja pada PT Formosa Bag.

2.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan aspek psikologis yang mencerminkan keterlibatan seorang karyawan kepada tugas atau pekerjaannya, serta menumbuhkan rasa kepuasan dan tanggung jawab dalam pelaksanaan aktivitas tersebut (Simamora & Sambas, 2023). Dengan begitu, motivasi dapat dipahami sebagai kemauan dari dalam diri yang menjadi landasan seorang karyawan dalam mengambil tindakan secara sadar dan terarah.

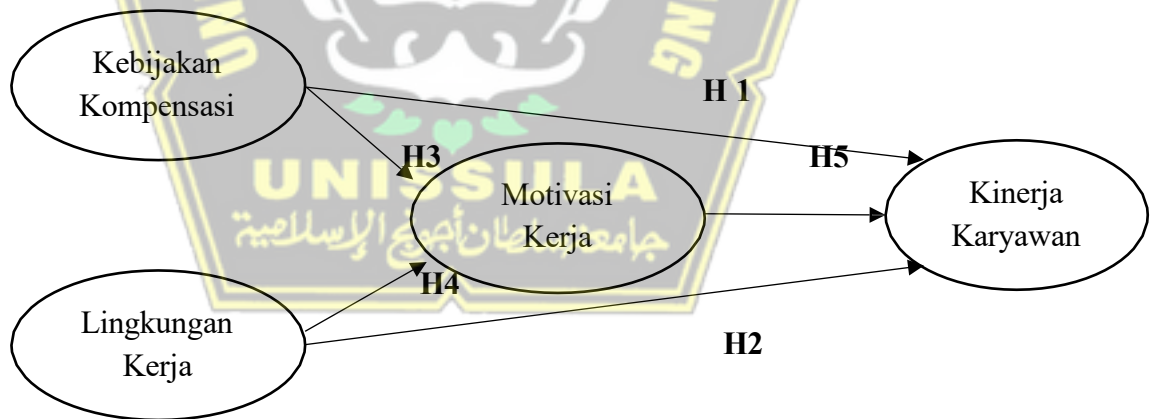
Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dalam konteks organisasi, kinerja bisa berarti sebagai serangkaian kegiatan atau proses kerja yang dilakukan secara terstruktur, yang bertujuan untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal. Hasil kerja tersebut dinilai berdasar pada standar tertentu yang telah ditentukan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga mencerminkan efektivitas dan efesiensi kontribusi karyawan kepada perusahaan (Rizki Amalia Putri et al., 2023). Adapun penelitian yang dilakukan oleh Putri et al., (2023), menyatakan bahwasanya motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasar pada hasil studi sebelumnya seperti yang dipaparkan di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Motivasi Kerja Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan pada PT Formosa Bag.

2.6. Model Empiris Penelitian

Berdasar pada kajian Pustaka maka model empiris studi initerlihat pada Gambar 2. Dapat djelaskan bahwasanya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja dipengaruhi oleh kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja. Maka dapat ditentukan model empiris yang didasarkan atau hipotesis yang diajukan yaitu :



Gambar 2. 1 Model Empiris Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Studi ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Ulfa, (2023), penelitian kuantitatif yaitu jenis penelitian yang berlandaskan pada asumsi-asumsi tertentu, kemudian menetapkan variabel-variabel yang akan diteliti, dan menganalisisnya menggunakan metode penelitian yang teruji validitasnya. Proses penelitian kuantitatif dimulai dari penyusunan teori, perumusan hipotesis, perancangan desain penelitian, pemilihan subjek, pengumpulan data, pengolahan data, analisis hasil, hingga penarikan kesimpulan. Tujuannya yaitu untuk menguji antar variabel, mengidentifikasi pengaruh, dan membuat prediksi berdasar pada data yang dikumpulkan.

Studi ini akan menguji pengaruh kebijakan kompensasi, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu metode kuantitatif bisa berarti sebagai metode penelitian yang dilandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan dalam meneliti pada populasi dan sampel tertentu dengan pengumpulan yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan (Sundaro, 2022).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Hasanuddin, (2024) populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik

tertentu, yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dikaji dan selanjutnya diambil kesimpulannya. Dengan begitu, populasi tidak hanya mencakup individu, melainkan juga entitas-entitas alam lainnya. Selain itu, populasi tidak sekedar berkaitan dengan jumlah yang terdapat pada objek atau subjek tersebut. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang digunakan dalam studi iniyaitu karyawan bagian *sewing* pada PT. Formosa Bag Indonesia yang berjumlah 100 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Suriani et al., (2023), sampel merupakan sekelompok individu yang diambil dari populasi, yang mencerminkan karakteristik dan jumlah tertentu sehingga dapat mewakili keseluruhan anggota populasi dalam penelitian. Dalam studi ini seluruh populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasi hanya 100 orang. Metode Sampling dengan melibatkan seluruh populasi disebut dengan metode sensus. Menurut Sugiono, (2023) sensus merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan seluruh anggota atau elemen dalam suatu populasi sebagai objek penelitian. Dalam penerapannya, setiap individu dalam populasi diamati guna memperoleh data yang tepat terkait karakteristik atau variabel yang diteliti.

3.3 Jenis Data

Studi ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh data yang relevan melalui berbagai sumber informasi yang mendukung proses

pengumpulan data. Adapun jenis dan sumber data yang digunakan pada penelitian terbagi menjadi dua jenis data yang digunakan yaitu :

3.3.1 Data Primer

Menurut Stefani et al., (2025) data pimer merupakan sumber utama informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam proses pelaksanaan penelitian. Informasi tersebut diperoleh dari sumber asli, yaitu responden yang memiliki keterkaitan dengan variabel yang diteliti. Sumber data yang dipakai peneliti yaitu sumber data primer, data primer didapati melalui angket (kuesioner) sebagai penelitian.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder yaitu jenis data yang diperoleh secara tidak langsung oleh pengumpul data, biasanya melalui perantara seperti individu lain atau dokumen tertulis (Andini, 2023). Data sekunder juga merupakan data yang digunakan dalam penelitian dan didapatkan oleh peneliti bukan dari sumber asli secara langsung, melainkan melalui pihak ketiga, seperti laporan tertulis, arsip, atau publikasi ilmiah yang telah dikumpulkan dan disusun sebelumnya oleh individu atau perusahaan lain (Tambunan & Simanjuntak, 2022).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun secara sistematis (Ardiansyah et al., 2023). Peneliti menyusun sejumlah

pertanyaan atau pernyataan dalam studi ini untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, khususnya yang berkaitan dengan variabel kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Adapun jenis kuesioner pada studi ini yaitu kuesioner tertutup yang disediakan daftar sejumlah pertanyaan dengan jawaban yang akan dipilih oleh karyawan sesuai dengan petunjuk yang sudah disediakan melalui *Google form*. Kuesioner yang dibuat melalui *Google form* dibagikan digroup karyawan PT Formosa Bag bagian sewing dan didapatkan data terkumpul 100 responden dalam jangka waktu 2 minggu.

Penilaian ini dilakukan dengan mengklasifikasikan dan juga mengkategorikan jawaban responden pada kuesioner, yang mana pada setiap pilihan diberikan skor yang sesuai dengan tingkatannya berdasar pada skala Likert. Menurut Rahayu & Shafina (2022) Skala Likert merupakan alat ukur psikometrik yang umum digunakan dalam penelitian survey, khususnya untuk menilai sikap, pendapat, atau persepsi responden kepada suatu pernyataan. Responden memberikan jawaban pada tiap butir instrumen menggunakan skala likert yang disusun dalam gradasi angka, mulai dari tingkat persetujuan paling positif hingga paling negatif, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Kriteria Bobot Nilai Alternatif Skala Likert

| Tanggapan | Nilai |
|---------------------|--------------|
| SS (Sangat Setuju) | 5 |
| S (Setuju) | 4 |
| Cukup Setuju (CS) | 3 |
| TS (Tidak Setuju) | 2 |

| | |
|---------------------------|---|
| STS (Sangat Tidak Setuju) | 1 |
|---------------------------|---|

Sumber : Sugiyono, (2019)

3.5 Variabel dan Indikator

3.5.1 Jenis Variabel

Jenis variabel yang digunakan pada studi ini yaitu sebagai berikut :

3.5.1.1 Variabel Dependen

Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen, dan menjadi fokus utama dari hasil yang ingin diukur dalam penelitian ini. Variabel ini mempresentasikan hasil, respon, atau dampak yang diteliti. Dalam studi ini yang menjadi variabel dependen yaitu Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

3.5.1.2 Variabel Independen

Variabel independen yaitu variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahan kepada variabel lain. Fungsinya sebagai sumber perubahan kepada variabel dependen, tanpa dipengaruhi oleh variabel lain dalam lingkup studi tersebut. Dalam studi ini yang menjadi variabel independen yaitu Kebijakan Kompensasi dan Lingkungan Kerja.

3.5.2 Indikator Penelitian

Dalam studi ini indikator yang digunakan oleh peneliti sebagai alat pengukuran yaitu sebagai berikut :

Tabel 3. 2 Definisi Variabel Operasional dan Indikator

| NO | Variabel | Definisi | Indikator |
|----|------------------|--|--|
| 1. | Kinerja Karyawan | Kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari pelaksanaan tugas yang diukur melalui aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu serta kemandirian (Hadiwijaya & Mintarsih, 2021). | 1. Kualitas Pekerjaan 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Kemandirian Sumber : (Gunawan et al., 2020) |
| 2. | Motivasi Kerja | Dorongan dari dalam diri karyawan yang dapat membangkitkan semangat, memperkuat, antusiasme, serta mendorong kerja tugas. (Fatahuddin, 2024). | 1. Kebutuhan Fisik 2. Kebutuhan Rasa Aman 3. Kebutuhan Sosial 4. Penghargaan 5. Kebutuhan Perwujudan Diri Sumber : (Solehati et al., 2024) |
| 3. | Kompensasi | Bentuk Apresiasi dari Perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan dalam pelaksanaan tugas. Bentuknya dapat berupa imbalan finansial seperti upah, gaji, maupun tunjangan, serta benntuk non-finansial lainnya (Rizky & Qurrotu'ainii, 2024). | 1. Upah dan Gaji 2. Bonus 3. Intensif 4. Tunjangan 5. Fasilitas Sumber : (Marta Nasrani Gee, Alwinda Manao, 2021) |

| | | | |
|----|------------------|---|--|
| 4. | Lingkungan Kerja | Keseluruhan kondisi disekitar tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan, baik dari aspek fisik, mencakup elemen-elemen yang terlihat dan dapat dirasakan langsung, seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, tata letak. Maupun non fisik meliputi dukungan hubungan sosial, komunikasi antar rekan kerja. (Triono & Khrisna, 2024). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pencahayaan 2. Suhu Udara 3. Suara Bising 4. Penggunaan Warna 5. Tata Letak Ruang kerja 6. Dukungan Kerja 7. Hubungan Antar Karyawan <p>Sumber : (Ahmad et al., 2022)</p> |
|----|------------------|---|--|

3.6 Teknik Analisis

Analisis data yaitu suatu kegiatan untuk menentukan dan menyusun secara sistematis berbagai data yang diperoleh dari catatan, wawancara, observasi, maupun dokumen. Tujuannya yaitu memperdalam pemahaman peneliti kepada topik yang dikaji serta menyampaikan hasil temuan tersebut kepada orang lain secara bermakna. Proses ini melibatkan penyajian data untuk mengungkap makna yang tersembunyi (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).

Analisis yang digunakan dalam studi ini yaitu *Partial Least Square* (PLS), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara variabel-variabel laten dalam suatu model struktural yang kompleks. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang

dirancang untuk memperkirakan hubungan antar variabel laten dan indikator, baik yang bersifat reflektif maupun formatif. *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) yaitu pendekatan statistik yang *powerfull* karena memungkinkan pemodelan dan persamaan struktural dengan asumsi data yang digunakan tidak harus berdistribusi normal (Sofyani, 2025).

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Subhaktiyasa et al., (2025) statistik deskriptif perlu dilakukan secara terstruktur guna menjamin hasil analisis data yang tepat, relevan, dan selaras dengan sasaran penelitian. Tahapan penting dalam proses ini meliputi pengolahan awal data, proses analisis, penyajian informasi, serta penarikan kesimpulan deskriptif. Pendekatan tersebut tidak hanya memberikan arah yang jelas, tetapi juga mendukung optimalisasi pemanfaatan hasil analisis dalam studi kuantitatif. Tujuan utama dari analisis statistik deskriptif yaitu memberikan rinci mengenai sifat-sifat variabel yang diteliti. Proses ini diawali dengan analisis univariat yang menitikberatkan pada distribusi, pola, dan kecenderungan data dari tiap variabel. Dalam pendekatan kuantitatif, statistik seperti rata-rata (*mean*), nilai tengah (*median*), dan nilai terbanyak (*modus*) digunakan untuk menunjukkan kecenderungan sentral. Sementara itu, ukuran seperti *range*, *varians*, dan standar deviasi dimanfaatkan untuk mengevaluasi sejauh mana data tersebar.

3.6.2 Model Pengukuran (Outer Model)

3.6.2.1 Uji Validitas

Menurut Azizah & Chaimatusadiah, (2025) uji validitas merupakan suatu instrumen penelitian benar-benar layak untuk digunakan dalam mengukur hal yang dimaksud. Dalam konteks ini, validitas dapat dimaknai sebagai tingkat ketepatan alat ukur dalam menangkap apa yang hendak diukur. Sebuah instrumen dianggap valid apabila dapat memperoleh data yang sesuai dan relevan kepada variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, validitas memastikan bahwasanya data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan persoalan yang sedang dikaji, sehingga hasilnya mampu menggambarkan keadaan dan fakta yang ada secara akurat. Salah satu cara untuk menguji validitas tersebut yaitu dengan melihat koefisien korelasi antara skor item dan skor total. Beberapa tahapan yang biasanya digunakan dalam uji validitas meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Discriminant Validity*, yaitu sebagai berikut :

1. *Convergent Validity*

Pada tahapan ini, dilakukan proses penilaian kepada sejauh mana setiap indikator yang membentuk suatu variabel laten mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat dan konsisten. *Convergent Validity* menjadi fokus utama, karena menunjukkan sejauh mana beberapa indikator tersebut memiliki hubungan kuat dan relevan dengan teoritisnya. Penilaian ini dilakukan dengan

mengevaluasi korelasi antara masing-masing nilai indikator kepada variabel, yang secara statistik diwujudkan melalui nilai *standardized factor loading*. Nilai ini mencerminkan tingkat kontribusi setiap indikator kepada variabel yang sedang diukur. Nilai ideal untuk *factor loading* berada diatas 0,7, karena hal tersebut menunjukkan bahwasanya indikator tersebut memiliki pengaruh signifikan dan berkontribusi kepada variabel.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Selain itu, *Convergent Validity* juga dapat dilihat melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, yang menggambarkan rata-rata varians dari indikator-indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk. Nilai AVE di atas 0,5 menunjukkan bahwa beberapa indikator tersebut secara konsisten dan efektif mencerminkan variabel laten yang sedang diukur.

3. *Discriminant Validity*

Digunakan untuk memastikan bahwasanya dua konstruk atau variabel benar-benar dapat dibedakan secara empiris. Validitas ini dianggap tercapai jika korelasi antara suatu indikator dan konstruk yang dimaksud lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Salah satu metode utama untuk mengevaluasi *Discriminant Validity* yaitu dengan memeriksa nilai *cross loading*. Idealnya, setiap item memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang ingin diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga

mengindikasikan bahwasanya item tersebut secara tepat mempresentasikan variabel yang dimaksud.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas yaitu dimensi penting dalam evaluasi kualitas suatu instrumen penelitian, karena berfungsi untuk menilai sejauh mana instrumen tersebut mampu menghasilkan data yang stabil, konsisten, dan bebas dari fluktuasi yang tidak diinginkan. Proses ini penting untuk memastikan bahwasanya alat ukur memiliki kemampuan yang dapat diandalkan dalam berbagai situasi yang berbeda. Dengan menguji reabilitas, peneliti dapat menilai sejauh mana seluruh item dalam instrumen bekerja secara konsisten dalam mengukur konstruk yang sama, sehingga hasil yang diperoleh dapat dipercaya dan merefleksikan kondisi yang sebenarnya (Amalia et al., 2022).

Koefisien *Cronbach's Alpha* merupakan salah satu teknik yang paling lazim digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas suatu instrumen dalam penelitian kuantitatif. Metode ini sangat tepat diterapkan pada instrumen yang menggunakan skala Likert untuk mengukur variabel tertentu. Apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* melebihi 0,7, maka dapat disimpulkan bahwasanya instrumen tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang memadai, mencerminkan konsistensi antar item, serta dapat diandalkan dalam menghasilkan data yang stabil dan akurat. Perhitungan ini reliabilitas tersebut umumnya dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.3.2 for Windows, yang menyediakan

fitur analisis statistik berbasis Partial Least Squares (Sulistiawan et al., 2021).

3.6.3 Model Struktural (*Inner Model*)

3.6.3.1 *R-Square*

R-Square (R^2) merupakan indikator statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh variabel independen kepada variabel dependen dalam suatu model. Nilai R^2 berada pada rentang 0 hingga 1 dan merepresentasikan proporsi variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan secara koleratif oleh variabel-variabel independen dalam model tersebut. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar pula kontribusi prediktif dari konstruk laten dependen. Dalam praktiknya, R^2 digunakan untuk menilai kekuatan hubungan struktural antar konstruk dan biasanya diklasifikasikan sebagai tinggi, sedang atau rendah berdasar pada besaran nilai yang diperoleh penilaian ini membantu menentukan seberapa baik model mampu menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 3. 3 Kategori R^2

| Nilai R | Kategori |
|-------------|----------|
| 1,00 – 0,75 | Kuat |
| 0,75 – 0,50 | Moderat |
| 0,49 – 0,25 | Lemah |

3.6.3.2 *Q-Square*

Uji Q^2 (*Predictive Relevance*) dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis *Partial Least Squares* (PLS) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana model dapat melakukan prediksi kepada data yang tidak termasuk dalam proses estimasi, atau yang disebut dengan (*out – of – sample prediction*). Nilai Q^2 mencerminkan kemampuan model dalam meramalkan variabel dependen atau konstruk endogen. Jika nilai Q^2 bernilai positif (>0), maka model dikategorikan memiliki relevansi prediktif yang memadai. Semakin model. Sebaliknya, nilai Q^2 , maka semakin tinggi kualitas prediksi yang dihasilkan oleh model. Sebaliknya, nilai Q^2 yang negative (<0) menunjukkan bahwasanya model kurang mampu memperkirakan variabel endogen secara akurat dan tidak layak digunakan dalam konteks prediksi kepada data baru.

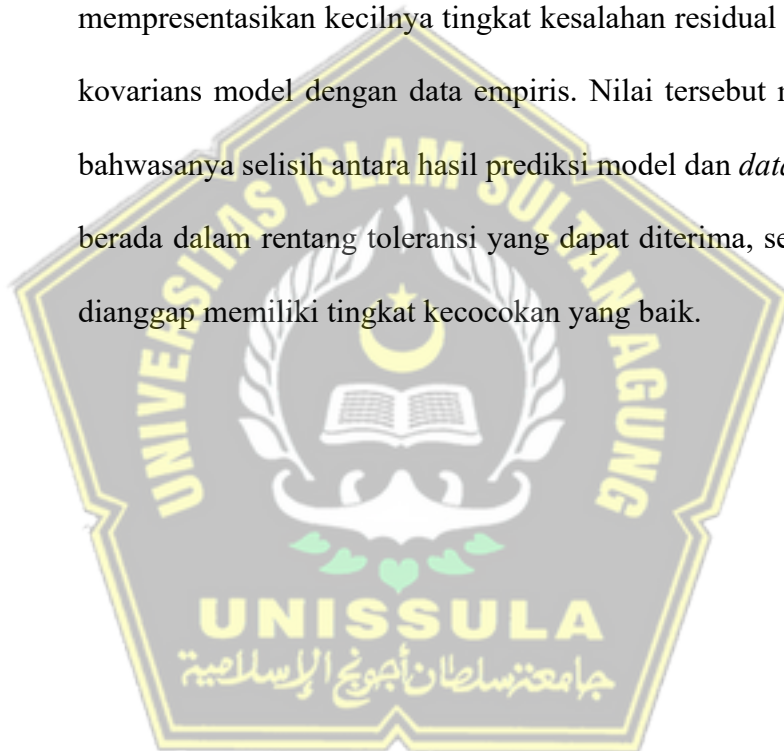
3.6.3.3 Uji hipotesis

Pengujian kepada hipotesis dalam studi ini dilaksanakan dengan menganalisis keseluruhan model menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), yang diproses melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Tahapan ini melibatkan evaluasi nilai *Path Coefficient* sebagai bagian dari pengujian kepada *inner model*. Hipotesis dinyatakan diterima atau valid apabila nilai T – statistik yang diperoleh melebihi nilai kritis T – tabel sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan kata lain, apabila T – statistik

masing-masing jalur hubungan lebih besar dari 1,96, maka hubungan tersebut dapat dianggap signifikan secara statistik.

3.6.3.4 Uji Kecocokan Model (Model Fit Test)

Tingkat kecocokan model dapat dievaluasi melalui nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Merujuk pada pedoman dari Hu & Bentler (1998), nilai SRMR yang rendah mempresentasikan kecilnya tingkat kesalahan residual antara matriks kovarians model dengan data empiris. Nilai tersebut mencerminkan bahwasanya selisih antara hasil prediksi model dan *data actual* masih berada dalam rentang toleransi yang dapat diterima, sehingga model dianggap memiliki tingkat kecocokan yang baik.



BAB IV

HASIL STUDI DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data Penelitian

Studi ini dilakukan pada karyawan PT Formosa Bag dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Seluruh responden dipilih dengan menggunakan Teknik sensus dengan melibatkan semua karyawan bagian sewing. Data diperoleh dari kuesioner yang disediakan melalui *Google form* yang dibagikan digroup karyawan PT Formosa Bag bagian sewing.

Karakteristik responden dalam studi ini cukup beragam, baik dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, maupun masa kerja. Keberagaman karakteristik tersebut memberikan gambaran bahwasanya hasil studi mencerminkan kondisi nyata karyawan di berbagai kelompok. Seluruh responden telah memberikan jawaban dengan lengkap sehingga data dapat diolah secara menyeluruh. Oleh karenanya, hasil distribusi kuesioner dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Kuesioner

| Kriteria | Jumlah | Presentase |
|---|--------|------------|
| Karyawan bagian sewing yang menerima tautan kuesioner | 100 | 100 |
| Karyawan yang tidak mengisi kuesioner | 0 | 0 |
| Kuesioner yang memenuhi syarat | 100 | 100 |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwasanya dari total 100 karyawan bagian sewing yang menerima tautan kuesioner, seluruhnya (100%)

mengisi kuesioner. Tidak terdapat kuesioner yang tidak diisi, sehingga jumlah kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis yaitu sebanyak 100 eksemplar atau 100%. Hal ini menunjukkan tingkat respons rate yang sangat tinggi, sehingga data yang terkumpul dapat merepresentasikan kondisi responden secara menyeluruh tanpa adanya kehilangan data (*missing data*).

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin Responden | | Frekuensi | Presentase |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|
| Valid | Perempuan | 94 | 94 |
| | Laki-laki | 6 | 6 |
| Total | | 100 | 100 |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil pengumpulan data, mayoritas responden penelitian di PT Formosa Bag yaitu perempuan sebanyak 94 orang (94%), sedangkan laki-laki berjumlah 6 orang (6%). Dengan dominasi responden perempuan, hasil studi ini sebagian besar mencerminkan perspektif perempuan dalam menilai pengaruh kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja.

4.2.2 Usia

Tabel 4. 3 Usia Responden

| Usia Responden | | Frekuensi | Presentase |
|----------------|----------------------|-----------|------------|
| Valid | Kurang dari 20 Tahun | 6 | 6 |
| | 20 – 35 Tahun | 71 | 71 |
| | 36 – 50 Tahun | 23 | 23 |
| | Total | 100 | 100 |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil studi di PT Formosa Bag, mayoritas responden berada pada rentang usia 20–35 tahun sebanyak 71 orang (71%), diikuti oleh usia 36–50 tahun sebanyak 23 orang (23%) dan usia kurang dari 20 tahun sebanyak 6 orang (6%). Hal ini menunjukkan bahwasanya sebagian besar karyawan yang menjadi responden masih dalam usia produktif, sehingga kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja yang diterapkan perusahaan memiliki potensi besar untuk memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Usia yang dominan ini juga memungkinkan karyawan lebih responsif kepada insentif dan kondisi kerja yang kondusif.

4.2.3 Riwayat Pendidikan

Tabel 4. 4 Riwayat Pendidikan Responden

| Riwayat Pendidikan Responden | | Frekuensi | Presentase |
|------------------------------|-------|-----------|------------|
| Valid | SD | 6 | 6 |
| | SMP | 36 | 36 |
| | SMA | 55 | 55 |
| | SMK | 1 | 1 |
| | MA | 1 | 1 |
| | D3 | 1 | 1 |
| | Total | 100 | 100 |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil studi, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 55 orang (55%), diikuti oleh SMP 36 orang (36%), dan SD 6 orang (6%). Sedangkan SMK, MA, dan D3 masing-masing berjumlah 1 orang (1%). Distribusi pendidikan ini menunjukkan bahwasanya sebagian besar karyawan berada pada tingkat pendidikan menengah, sehingga pemahaman mereka kepada kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, serta faktor yang memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh pengalaman praktik kerja sehari-hari. Kondisi ini penting untuk mempertimbangkan strategi perusahaan dalam peningkatan motivasi dan kinerja melalui kebijakan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan.

4.2.4 Lama Bekerja

Tabel 4. 5 Lama Bekerja Responden

| | Lama Bekerja Responden | Frekuensi | Presentase |
|-------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Valid | Kurang dari 1 Tahun | 10 | 10 |
| | 1 – 3 Tahun | 67 | 67 |
| | 4 – 6 Tahun | 23 | 23 |
| | Total | 100 | 100 |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil studi, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun sebanyak 67 orang (67%), diikuti oleh 4–6 tahun 23 orang (23%), Dan kurang dari 1 tahun 10 orang (10%). Distribusi ini menunjukkan bahwasanya sebagian besar karyawan termasuk dalam kategori karyawan relatif baru hingga menengah. Karyawan pada masa awal dan menengah karier biasanya lebih sensitif kepada insentif,

penghargaan, dan kondisi kerja. Dengan begitu, strategi perusahaan dalam peningkatan motivasi dan kinerja harus mempertimbangkan masa kerja karyawan sebagai faktor penting.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Berdasar pada hasil survei kepada 100 karyawan yang bekerja di PT. Formosa Bag, pada bagian ini peneliti akan menyajikan hasil tanggapan responden secara rinci. Tanggapan pada kuesioner ini telah dikelompokkan berdasar pada skala penilaian, di mana skor 1 menunjukkan penilaian terendah dan skor 5 yaitu penilaian tertinggi. Rentang skor ini digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai persepsi atau perilaku responden kepada variabel-variabel yang diteliti. Sesuai dengan formula dan kriteria yang dijelaskan, hasil tersebut kemudian dibagi ke dalam tiga kategori interpretasi: tinggi, sedang, dan rendah.

Tabel 4. 6 Rentang Skala Deskripsi Variabel Penelitian

| Presentase | Nilai iTafsir |
|------------------|---------------|
| 10,00 – 40,00 % | Rendah |
| 40,01 – 70,00 % | Sedang |
| 70,01 – 100,00 % | Tinggi |

4.3.1 Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mencakup kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hadiwijaya & Mintarsih, 2021). Kinerja yang baik tidak hanya menunjukkan kemampuan individu dalam memenuhi standar pekerjaan, tetapi juga mencerminkan kontribusi nyata kepada pencapaian

tujuan organisasi. Dengan begitu, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Pada penelitian ini, kinerja karyawan diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kemandirian. Kualitas pekerjaan mencerminkan tingkat kesempurnaan hasil kerja sesuai standar yang berlaku, kuantitas kerja mengukur jumlah tugas yang berhasil diselesaikan, ketepatan waktu menilai efisiensi penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal, sedangkan kemandirian menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa harus bergantung pada arahan atasan.

Berikut yaitu gambaran hasil jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan.

Tabel 4. 7 Hasil Rata-rata Kinerja Karyawan

| Indikator Kinerja Karyawan | | Skala Jawaban Responden | | | | | Total | Nilai Indeks |
|----------------------------|--------|-------------------------|---|----|-----|-----|-------------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Kualitas Pekerjaan | F | 0 | 1 | 17 | 45 | 37 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 2 | 51 | 180 | 185 | 83,6 | |
| Kuantitas Kerja | F | 0 | 1 | 22 | 38 | 39 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 2 | 66 | 152 | 195 | 83 | |
| Ketepatan Waktu | F | 0 | 0 | 22 | 44 | 34 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 0 | 66 | 176 | 170 | 82,4 | |
| Kemandirian | F | 0 | 1 | 29 | 38 | 32 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 2 | 87 | 152 | 160 | 80,2 | |
| Rata-rata | | | | | | | 82,3 | Tinggi |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil analisis kepada indikator Kinerja Karyawan, diperoleh nilai indeks rata-rata sebesar 82,3% yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwasanya secara umum kinerja karyawan telah tercapai dengan baik, yang diukur dari tingkat kualitas pekerjaan,

kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dan kemandirian Karyawan dalam penyelesaian pekerjaan. Indikator kualitas pekerjaan memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 83,6%, menandakan bahwasanya hasil kerja karyawan sudah sesuai standar kualitas tinggi yang ditentukan oleh organisasi. Adapun indikator dengan nilai terendah yaitu kemandirian sebesar 80,2%, tetapi masih berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwasanya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bergantung pada bantuan rekan kerja.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan berada pada tingkat tinggi, tetapi masih perlu dioptimalkan terutama pada aspek kemandirian agar seluruh karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih mandiri tanpa bergantung pada bantuan rekan kerja

4.3.2 Hasil Analisis Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan Dorongan dari dalam diri karyawan yang dapat membangkitkan semangat, memperkuat, antusiasme, serta mendorong kerja tugas. Indikator motivasi kerja meliputi kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, serta kebutuhan perwujudan diri. Kelima indikator ini mencerminkan pemenuhan aspek dasar hingga aktualisasi diri karyawan yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas.

Berikut yaitu gambaran hasil jawaban responden pada variabel Motivasi Kerja.

Tabel 4. 8 Hasil Rata-rata Motivasi Kerja

| Indikator Motivasi Kerja | | Skala Jawaban Responden | | | | | Total | Nilai Indeks |
|---------------------------------|--------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Kebutuhan Fisik. | F | 0 | 2 | 16 | 33 | 49 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 4 | 48 | 132 | 245 | 85,8 | |
| Kebutuhan Rasa Aman | F | 0 | 2 | 22 | 45 | 31 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 4 | 66 | 180 | 155 | 81 | |
| Kebutuhan Sosial | F | 0 | 5 | 25 | 35 | 35 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 10 | 75 | 140 | 175 | 80 | |
| Penghargaan Kebutuhan | F | 0 | 2 | 27 | 41 | 30 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 4 | 81 | 164 | 150 | 79,8 | |
| Perwujudan Diri | F | 0 | 9 | 24 | 43 | 24 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 18 | 72 | 172 | 120 | 76,4 | |
| Rata-rata | | | | | | | 80,6 | Tinggi |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil analisis, nilai indeks rata-rata untuk indikator Motivasi Kerja yaitu sebesar 80,6%, yang termasuk dalam kategori tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, serta kebutuhan perwujudan diri. Hal ini menunjukkan bahwasanya secara umum motivasi kerja karyawan berada pada tingkat yang baik dan mampu mendorong mereka untuk bekerja dengan semangat serta sesuai dengan tujuan organisasi.

Indikator dengan nilai tertinggi yaitu kebutuhan fisik dengan indeks 85,8%, yang mencerminkan bahwasanya kompensasi berupa gaji, bonus, maupun fasilitas yang diberikan perusahaan telah mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Adapun indikator dengan nilai terendah yaitu perwujudan diri dengan indeks 76,4%, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwasanya sebagian karyawan merasa kesempatan untuk berkembang, berinovasi, serta memaksimalkan potensi dirinya masih belum sepenuhnya optimal.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya motivasi kerja karyawan secara keseluruhan tinggi, namun perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada aspek penghargaan dan perwujudan diri agar motivasi intrinsik karyawan semakin meningkat.

4.3.3 Hasil Analisis Variabel Kebijakan Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk apresiasi dari perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan dalam pelaksanaan tugas. Bentuknya dapat berupa imbalan finansial seperti upah, gaji, maupun tunjangan, serta bentuk non-finansial lainnya. Indikator kebijakan kompensasi meliputi: upah dan gaji, bonus, insentif, tunjangan, serta fasilitas. Kelima indikator ini mencerminkan bentuk penghargaan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk pendapatan langsung maupun manfaat tambahan, yang pada akhirnya berperan dalam peningkatan motivasi, kepuasan, dan loyalitas kerja.

Berikut yaitu gambaran hasil jawaban responden pada variabel Kebijakan Kompensasi.

Tabel 4. 9 Hasil Rata-rata Kebijakan Kompensasi

| Indikator Motivasi Kerja | | Skala Jawaban Responden | | | | | Total | Nilai Indeks |
|--------------------------|--------|-------------------------|----|-----|-----|-----|-------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Upah dan Gaji | F | 0 | 3 | 26 | 39 | 32 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 6 | 78 | 156 | 160 | 80 | |
| Bonus | F | 0 | 2 | 26 | 50 | 22 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 4 | 78 | 200 | 110 | 78,4 | |
| Intensif | F | 0 | 4 | 30 | 37 | 29 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 8 | 90 | 148 | 145 | 78,2 | |
| Tunjangan | F | 0 | 5 | 27 | 41 | 27 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 10 | 81 | 164 | 135 | 78 | |
| Fasilitas | F | 0 | 3 | 35 | 39 | 23 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 6 | 105 | 156 | 115 | 76,4 | |
| Rata-rata | | | | | | | 78,2 | Tinggi |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil analisis, nilai indeks rata-rata pada indikator Kebijakan Kompensasi sebesar 78,2% yang termasuk dalam kategori tinggi diukur dari lima indikator kebijakan kompensasi meliputi: upah dan gaji, bonus, insentif, tunjangan, serta fasilitas. Hal ini menunjukkan bahwasanya secara umum kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan telah berjalan baik dan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.

Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada aspek upah dan gaji dengan indeks 80%, yang berarti kompensasi utama berupa gaji pokok telah dianggap adil dan sesuai dengan beban kerja. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah yaitu fasilitas memperoleh indeks 76,4%, meskipun masih dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwasanya sebagian karyawan merasa fasilitas yang diberikan, seperti sarana kerja, ruang istirahat, maupun layanan penunjang, belum sepenuhnya optimal.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya kebijakan kompensasi perusahaan secara keseluruhan sudah baik, namun peningkatan pada aspek fasilitas akan semakin mendorong kepuasan kerja karyawan.

4.3.4 Hasil Analisis Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi disekitar tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan, baik dari aspek fisik, mencakup elemen-elemen yang terlihat dan dapat dirasakan langsung, seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, tata letak. Maupun non fisik meliputi dukungan hubungan sosial, komunikasi antar rekan kerja.

Indikator lingkungan kerja meliputi pencahayaan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, tata letak ruang kerja, dukungan kerja, serta hubungan antar karyawan. Ketujuh indikator ini mencerminkan aspek fisik maupun sosial yang bersama-sama membentuk kondisi kerja yang sehat, nyaman, dan produktif.

Berikut yaitu gambaran hasil jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan.

Tabel 4. 10 Hasil Rata-rata Lingkungan Kerja

| Indikator Lingkungan Kerja | | Skala Jawaban Responden | | | | | Total | Nilai Indeks |
|----------------------------|--------|-------------------------|----|-----|-----|-----|-------------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Pencahayaan | F | 0 | 4 | 19 | 37 | 40 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 8 | 57 | 148 | 200 | 82,6 | |
| Suhu Udara | F | 0 | 7 | 26 | 38 | 29 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 14 | 78 | 152 | 145 | 77,8 | |
| Suara Bising | F | 0 | 5 | 36 | 38 | 21 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 10 | 108 | 152 | 105 | 75 | |
| Penggunaan Warna | F | 0 | 7 | 29 | 38 | 26 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 14 | 87 | 152 | 130 | 76,6 | |
| Tata Letak Ruang Kerja | F | 0 | 3 | 26 | 36 | 35 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 6 | 78 | 144 | 175 | 80,6 | |
| Dukungan Kerja | F | 0 | 2 | 26 | 43 | 29 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 4 | 78 | 172 | 145 | 79,8 | |
| Hubungan antar Karyawan | F | 0 | 2 | 23 | 47 | 28 | 100 | Tinggi |
| | %(FxS) | 0 | 4 | 69 | 188 | 140 | 80,2 | |
| Rata-rata | | | | | | | 81,5 | Tinggi |

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasar pada hasil analisis, nilai indeks rata-rata indikator Lingkungan Kerja sebesar 81,5%, termasuk dalam kategori tinggi dengan indikator pengukuran meliputi pencahayaan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, tata letak ruang kerja, dukungan kerja, serta hubungan antar karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwasanya kondisi lingkungan kerja secara umum sudah mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan.

Indikator dengan nilai tertinggi yaitu pencahayaan dengan indeks 82,6%, menandakan bahwasanya penerangan di ruang kerja dinilai sangat memadai. Di sisi lain, terdapat beberapa indikator dengan nilai relatif lebih rendah, yakni suhu udara (77,8%), penggunaan warna (76,6%), dan terutama suara bising (75%). Meskipun tetap berada dalam kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwasanya aspek-aspek tersebut masih dapat ditingkatkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, khususnya dalam pengendalian kebisingan dan pengaturan suhu ruangan.

Secara keseluruhan, lingkungan kerja di perusahaan sudah baik, tetapi perbaikan pada faktor kebisingan dan kenyamanan suhu akan semakin meningkatkan kenyamanan serta motivasi kerja karyawan.

4.4 Hasil Analisis Data

4.4.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.4.1.1. Uji Validitas

1. Convergent Validity

Convergent validity bertujuan untuk menilai sejauh mana kesesuaian antara indikator hasil pengukuran suatu variabel dengan konsep teoritis yang mendasari keberadaan beberapa indikator dari variabel tersebut. Uji convergent validity yang baik apabila berkorelasi $>0,70$ dengan konstruk yang diukur.

Tabel 4. 11 Nilai *Loading Factor*

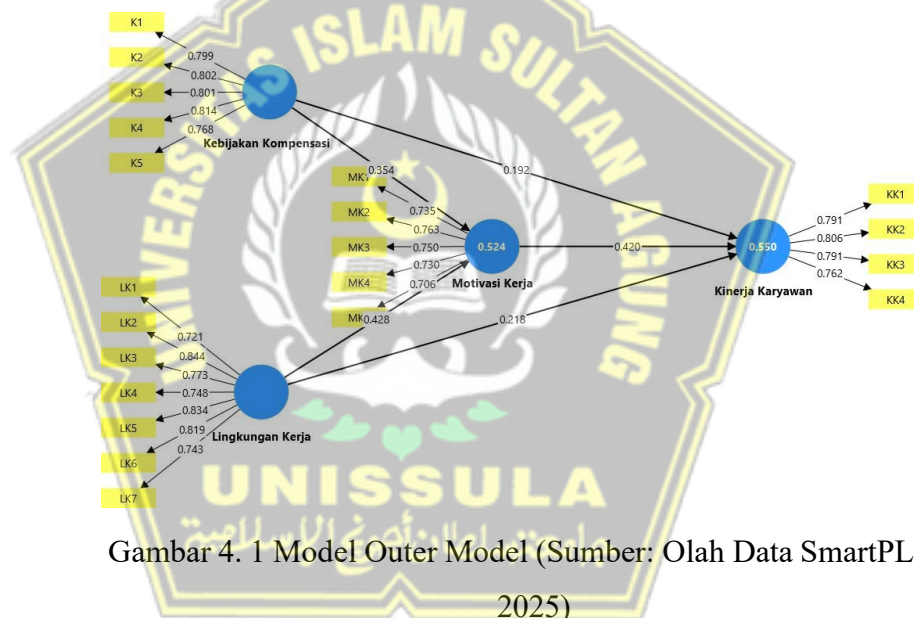
| Indikator | Kebijakan Kompensasi | Kinerja Karyawan | Lingkungan Kerja | Motivasi Kerja |
|-----------|----------------------|------------------|------------------|----------------|
| K1 | 0.799 | | | |
| K2 | 0.802 | | | |
| K3 | 0.801 | | | |
| K4 | 0.814 | | | |
| K5 | 0.768 | | | |
| KK1 | | 0.791 | | |
| KK2 | | 0.806 | | |
| KK3 | | 0.791 | | |
| KK4 | | 0.762 | | |
| LK1 | | | 0.721 | |
| LK2 | | | 0.844 | |
| LK3 | | | 0.773 | |
| LK4 | | | 0.748 | |
| LK5 | | | 0.834 | |
| LK6 | | | 0.819 | |
| LK7 | | | 0.743 | |
| MK1 | | | | 0.735 |
| MK2 | | | | 0.763 |
| MK3 | | | | 0.750 |
| MK4 | | | | 0.730 |
| MK5 | | | | 0.706 |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada hasil uji validitas konvergen melalui nilai loading factor, seluruh indikator dalam studi inidinyatakan valid karena memiliki nilai di atas 0,70. Pada variabel Kebijakan Kompensasi (K1–K5), nilai loading factor berada pada rentang 0,768–0,814. Pada variabel Kinerja Karyawan (KK1–KK4), nilai loading factor berkisar antara 0,762–0,806. Selanjutnya, variabel Lingkungan Kerja (LK1–LK7) menunjukkan nilai loading factor antara 0,721–0,844.

Sementara itu, variabel Motivasi Kerja (MK1–MK5) memiliki nilai loading factor dalam kisaran 0,706–0,763. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor yang memadai, sehingga layak digunakan dalam pengukuran konstruk masing-masing variabel.

Berikut yaitu gambar hasil pengujian model pengukuran hasil output SmartPLS.



Gambar 4. 1 Model Outer Model (Sumber: Olah Data SmartPLS4, 2025)

Pengujian validitas konvergen selanjutnya dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE menunjukkan seberapa besar varians yang berhasil dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan varians yang muncul akibat kesalahan pengukuran. Dengan kata lain, AVE digunakan untuk menilai sejauh mana beberapa indikator mampu

merepresentasikan konstruk yang diukurnya secara konsisten. Variabel dikatakan valid apabila memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 (Ghozali, 2015). Hasil penghitungan average extracted variance (AVE) diuraikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12 Nilai *Average Variance Extrated*

| Variabel | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|-----------------------------|---|
| Kebijakan Kompensasi | 0.635 |
| Kinerja Karyawan | 0.620 |
| Lingkungan Kerja | 0.615 |
| Motivasi Kerja | 0.543 |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada hasil pengujian nilai Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel dalam studi ini memiliki nilai di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel Kebijakan Kompensasi memiliki nilai AVE tertinggi yaitu 0,635, yang menunjukkan bahwasanya beberapa indikatornya mampu menjelaskan variabel tersebut dengan baik. Variabel Kinerja Karyawan (0,620) dan Lingkungan Kerja (0,615) juga memiliki nilai AVE yang kuat dan valid. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja memiliki nilai AVE terendah yaitu 0,543, namun tetap berada di atas ambang batas minimum yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwasanya variabel ini masih layak digunakan dalam model penelitian.

2. *Discriminat Validity*

Pada pengujian ini indikator reflektif dapat dinilai dengan *cross loading* antara indikator dengan konstruksinya. Suatu indikator dapat dikatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk target pada konstruk target dibandingkan dengan *loading factor* pada konstruk lainnya, maka *latent construct* memprediksi ukuran blok lebih baik dibandingkan ukuran blok lainnya. Berikut merupakan hasil pengujian validitas diskriminan.

Tabel 4. 13 Cross Loading

| Indikator | Kebijakan Kompensasi | Kinerja Karyawan | Lingkungan Kerja | Motivasi Kerja |
|-----------|-------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| K1 | 0.799 | 0.532 | 0.586 | 0.521 |
| K2 | 0.802 | 0.475 | 0.581 | 0.503 |
| K3 | 0.801 | 0.413 | 0.636 | 0.531 |
| K4 | 0.814 | 0.558 | 0.538 | 0.548 |
| K5 | 0.768 | 0.490 | 0.503 | 0.519 |
| KK1 | 0.550 | 0.791 | 0.447 | 0.508 |
| KK2 | 0.438 | 0.806 | 0.536 | 0.604 |
| KK3 | 0.449 | 0.791 | 0.521 | 0.512 |
| KK4 | 0.527 | 0.762 | 0.506 | 0.555 |
| LK1 | 0.558 | 0.526 | 0.721 | 0.515 |
| LK2 | 0.585 | 0.475 | 0.844 | 0.508 |
| LK3 | 0.535 | 0.459 | 0.773 | 0.448 |
| LK4 | 0.558 | 0.506 | 0.748 | 0.552 |
| LK5 | 0.553 | 0.511 | 0.834 | 0.597 |
| LK6 | 0.592 | 0.580 | 0.819 | 0.600 |
| LK7 | 0.518 | 0.427 | 0.743 | 0.483 |
| MK1 | 0.403 | 0.477 | 0.545 | 0.735 |
| MK2 | 0.579 | 0.517 | 0.618 | 0.763 |
| MK3 | 0.581 | 0.523 | 0.503 | 0.750 |
| MK4 | 0.470 | 0.469 | 0.453 | 0.730 |
| MK5 | 0.367 | 0.574 | 0.365 | 0.706 |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada hasil uji *cross loading*, seluruh indikator menunjukkan nilai loading yang lebih tinggi pada konstruknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini menandakan bahwasanya setiap indikator mampu merepresentasikan variabel yang diukur secara lebih baik dibandingkan dengan variabel lain, sehingga terpenuhi kriteria discriminant validity.

Pada variabel Kebijakan Kompensasi (K1–K5), seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi kepada konstruk kebijakan kompensasi (0,768–0,814) dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminannya terjamin. Demikian juga pada variabel Kinerja Karyawan (KK1–KK4), nilai loading utama berada pada rentang 0,762–0,806 yang lebih besar dibandingkan loading pada konstruk lain.

Variabel Lingkungan Kerja (LK1–LK7) juga konsisten, dengan nilai loading tertinggi pada konstruk lingkungan kerja (0,721–0,844), menunjukkan bahwasanya beberapa indikator tersebut lebih tepat mengukur lingkungan kerja dibanding konstruk lain. Pada variabel Motivasi Kerja (MK1–MK5), nilai loading faktor berkisar 0,706–0,763 dan selalu lebih tinggi pada konstruk motivasi kerja dibanding pada konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan validitas diskriminan juga terpenuhi.

Secara keseluruhan, hasil cross loading membuktikan bahwasanya semua indikator dalam studi initalah memenuhi syarat validitas diskriminan, yang berarti setiap indikator hanya mengukur konstruk yang seharusnya diukur dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain.

4.4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian ini merupakan uji realibilitas yang bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Konstruk akan dinyatakan mempunyai reliabilitas yang baik atau instrument penelitian yang digunakan telah konsisten jika pada tiap variabel nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 (Hair, dkk., 2017).

Tabel 4. 14 Nilai Uji Realibilitas

| Variabel | <i>Cronbach's alpha</i> |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Kebijakan Kompensasi | 0.856 |
| Kinerja Karyawan | 0.796 |
| Lingkungan Kerja | 0.895 |
| Motivasi Kerja | 0.790 |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada hasil uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha, seluruh variabel dalam studi inidinyatakan reliabel karena memiliki nilai di atas batas minimum yang dipersyaratkan yaitu 0,70. Variabel Kebijakan Kompensasi memperoleh nilai 0,856 yang menunjukkan konsistensi internal tinggi antarindikatornya. Variabel Kinerja Karyawan dengan nilai

0,796 juga termasuk reliabel meskipun berada sedikit di bawah variabel lainnya.

Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi yaitu 0,895, menandakan bahwasanya beberapa indikator yang digunakan memiliki konsistensi yang sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja memperoleh nilai 0,790 yang juga telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya seluruh konstruk dalam studi ini reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model lebih lanjut.

4.4.2. Model Struktural (*Inner Model*)

4.4.2.1. R-Square

Dalam mengevaluasi model struktural menggunakan aplikasi PLS (Partial Least Squares), peneliti memperhatikan nilai R-Square pada setiap variabel laten endogen sebagai indikator untuk menilai kekuatan prediksi model struktural. Nilai R-Square juga digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari masing-masing variabel eksogen kepada variabel endogen. Berikut disajikan tabel yang menunjukkan hasil perhitungan nilai R-Square berdasar pada data penelitian ini.

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian R-Square

| Variabel | R-square | Adjusted R-square |
|----------------|----------|-------------------|
| Motivasi Kerja | 0,524 | 0,535 |

| | | |
|-------------------------|-------|-------|
| Kinerja Karyawan | 0,550 | 0,514 |
|-------------------------|-------|-------|

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada Tabel 4.15, diperoleh nilai *Adjusted R-square* untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,535. Hal ini menunjukkan bahwasanya 53,5% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya 42,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai *Adjusted R-square* untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,514, yang berarti bahwasanya 51,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 48,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

Jika mengacu pada kriteria interpretasi *R-square* menurut Hair et al. (2019), yaitu 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, dan 0,75 = kuat, maka nilai *R-square* untuk kedua variabel ini termasuk dalam kategori moderat. Dengan begitu, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam menggambarkan hubungan antara kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan

4.4.2.2. Q-Square

Dalam konteks penelitian dengan menggunakan metode analisis Partial Least Squares (PLS), nilai Q-square (Q^2) merupakan indikator penting untuk menguji kebaikan model prediksi. Jika nilai $Q^2 > 0$, ini menunjukkan bahwasanya variabel dan data yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik kepada model yang diuji. Dengan kata lain, model tersebut mampu menjelaskan varians dalam variabel terikat dengan cukup baik. Sebaliknya, jika $Q^2 < 0$, model tersebut belum mampu memprediksi dengan baik.

Tabel 4. 16 Hasil Pengujian Q-square

| Variabel | Q-square |
|------------------|----------|
| Motivasi Kerja | 0,485 |
| Kinerja Karyawan | 0,432 |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada hasil pengujian Q-square predictive relevance, diperoleh nilai Q-square pada variabel Motivasi Kerja sebesar 0,485 dan pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,432. Kedua nilai tersebut berada di atas 0 (nol), sehingga dapat disimpulkan bahwasanya model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Mengacu pada kriteria penilaian Q-square, yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar), maka nilai Q-square pada kedua variabel tersebut termasuk dalam kategori besar. Hal ini berarti variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan

variasi dari Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan secara substansial, sehingga model yang diajukan memiliki relevansi prediktif yang kuat.

4.4.2.3. Goodness of Fit.

Penilaian *Goodness of fit* (GoF), uji goodness of fit model PLS dilihat dari nilai SRMR model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria goodness of fit model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan perfect fit jika nilai SRMR < 0,08.

Tabel 4. 17 Hasil Pengujian *Goodness of Fit* (GoF)

| | Saturated model | Estimated model |
|------------|------------------------|------------------------|
| SRMR | 0.077 | 0.077 |
| d_ ULS | 1.354 | 1.354 |
| d_ G | 0.704 | 0.704 |
| Chi-square | 356.261 | 356.261 |
| NFI | 0.725 | 0.725 |

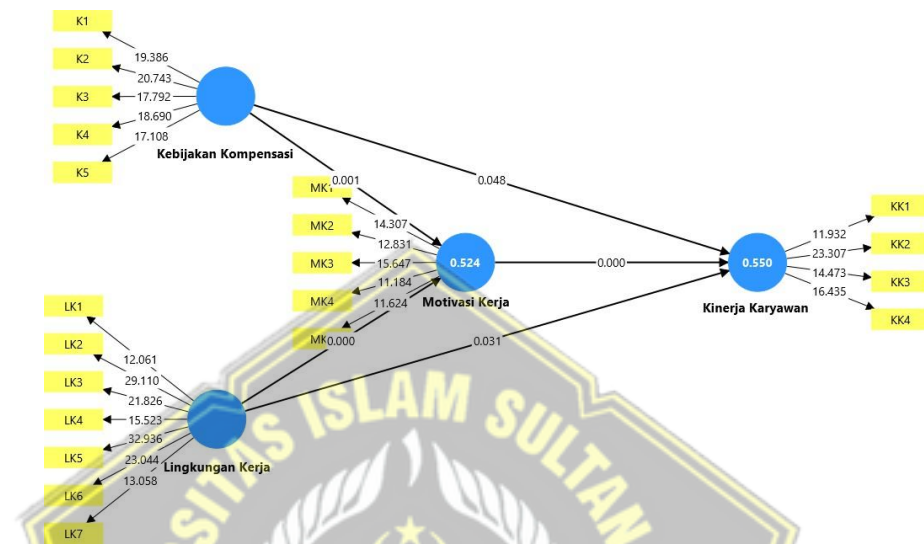
Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Berdasar pada hasil pengujian *Goodness of Fit* (GoF), diperoleh nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0,077 pada model *saturated* maupun *estimated*. Nilai ini berada di bawah batas 0,08 yang direkomendasikan, sehingga model dapat dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara data aktual dengan model penelitian.

4.5 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur (path coefficient) menggunakan perhitungan pada aplikasi SmartPLS melalui prosedur bootstrapping. Prosedur ini digunakan untuk mengetahui ada atau

tidaknya pengaruh langsung antar variabel dalam model penelitian. Berikut ditampilkan gambar yang menggambarkan model pengujian hubungan antar variabel.



Gambar 4. 2 Model Inner Model (Sumber: Olah Data SmartPLS4, 2025)

Path Coefficient digunakan untuk menunjukkan kekuatan pengaruh langsung atau *direct effect* variabel independen kepada variabel dependen. Evaluasi koefisien jalur atau *path coefficient* yaitu nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang dilakukan dengan menggunakan prosedur *bootstrapping*. Dasar pengambilan keputusan pada pengujian ini jika nilai P-Values < 0,05 maka hipotesis diterima dan terdapat pengaruh signifikan begitupun sebaliknya.

Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Original sample (O) | T statistics (O/STDEV) | P values | Keterangan |
|--|---------------------|--------------------------|----------|----------------------|
| Kebijakan Kompensasi -> Kinerja Karyawan | 0.192 | 1.999 | 0.048 | Positif & Signifikan |
| Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.218 | 2.183 | 0.031 | Positif & Signifikan |

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|----------------------|
| Kebijakan Kompensasi -> Motivasi Kerja | 0.354 | 3.520 | 0.001 | Positif & Signifikan |
| Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja | 0.428 | 4.964 | 0.000 | Positif & Signifikan |
| Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.420 | 4.793 | 0.000 | Positif & Signifikan |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS4, 2025

Dari tabel di atas, maka hasil dari uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil studi yang telah didapatkan, diketahui Kebijakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan nilai *path coefficients* sebesar 0,192, nilai p-value $0,048 < 0,05$, serta t hitung $1,999 > t$ tabel 1,984. Dengan begitu Hipotesis 1, diterima, yang berarti semakin baik kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

2. Hipotesis 2: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil studi yang telah didapatkan, diketahui Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan nilai koefisien 0,218, p-value $0,031 < 0,05$, dan t hitung $2,183 > 1,984$. Dengan begitu Hipotesis 2, diterima. semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka kinerja yang dihasilkan juga semakin meningkat.

3. Hipotesis 3: Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif terhadap motivasi Kerja

Berdasar pada hasil studi yang telah didapatkan, diketahui Kebijakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Kerja dengan nilai *path coefficients* 0,354, p-value $0,001 < 0,05$, dan t hitung $3,520 > 1,984$. Dengan begitu Hipotesis 3, diterima. Semakin layak dan sesuai kompensasi yang diterima, mampu mendorong meningkatnya motivasi kerja karyawan.

4. Hipotesis 4: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif terhadap motivasi Kerja

Berdasar pada hasil studi yang telah didapatkan, diketahui Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Kerja dengan nilai koefisien 0,428, p-value $0,000 < 0,05$, serta t hitung $4,964 > 1,984$. Dengan begitu Hipotesis 4, diterima. Semakin nyaman dan mendukung kondisi kerja dapat meningkatkan semangat serta motivasi karyawan dalam bekerja.

5. Hipotesis 5: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil studi yang telah didapatkan, diketahui Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan nilai *path coefficients* sebesar 0,420, p-value $0,000 < 0,05$, dan t hitung $4,793 > 1,984$. Dengan begitu Hipotesis 5, diterima. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai.

4.6 Pembahasan Hasil studi

4.6.1 Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil analisis data penelitian, dapat disimpulkan bahwasanya kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Formosa Bag. Artinya, semakin baik kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, khususnya pada bagian *sewing* yang menjadi inti dari proses produksi tas.

Kompensasi dalam konteks PT Formosa Bag mencakup upah dan gaji, bonus, insentif, tunjangan, serta fasilitas kerja yang diberikan kepada karyawan. Pada bagian *sewing*, karyawan memiliki beban kerja tinggi karena harus mencapai target jahitan harian dengan tetap menjaga kualitas hasil produksi. Oleh karenanya, kompensasi yang adil dan tepat waktu menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas. Ketika karyawan merasa imbalan yang mereka terima sepadan dengan usaha yang dikeluarkan, mereka cenderung lebih bersemangat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil studi menunjukkan bahwasanya karyawan bagian *sewing* di PT Formosa Bag memberikan respons positif kepada sistem kompensasi berupa upah sesuai UMK, adanya insentif tambahan bagi karyawan yang mencapai target, serta fasilitas kerja seperti ruang kerja yang cukup memadai dan mesin jahit dalam kondisi baik. Pemberian bonus dan tunjangan juga menjadi

bentuk penghargaan yang dirasakan mampu menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan semangat kerja. Dengan adanya kompensasi yang layak, karyawan lebih termotivasi untuk menyelesaikan jahitan sesuai standar kualitas, menjaga ketepatan waktu penyelesaian produk, serta menunjukkan kemandirian dalam bekerja tanpa harus selalu diawasi oleh atasan.

Secara keseluruhan, kebijakan kompensasi yang diterapkan PT Formosa Bag telah berkontribusi dalam peningkatan aspek-aspek kinerja karyawan, meliputi kualitas hasil jahitan, kuantitas produk yang dihasilkan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan tingkat kemandirian karyawan dalam menjalankan tugasnya. Semakin baik persepsi karyawan kepada kebijakan kompensasi, semakin besar pula keinginan mereka untuk bekerja secara produktif dan menjaga reputasi perusahaan melalui hasil kerja yang optimal.

Hasil studi ini sejalan dengan temuan Riza & Fazri (2023) yang menyatakan bahwasanya sistem kompensasi yang tepat, baik finansial maupun non-finansial, dapat menjadi pendorong utama dalam peningkatan moral, motivasi, dan kinerja karyawan. Dengan begitu, kebijakan kompensasi yang diterapkan PT Formosa Bag terbukti memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karyawan, terutama di bagian *sewing* yang merupakan bagian krusial dalam proses produksi perusahaan..

4.6.2 Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil studi, diketahui bahwasanya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Formosa Bag. Hal ini menunjukkan bahwasanya semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, khususnya pada bagian *sewing*, maka semakin optimal pula kinerja yang mereka hasilkan. Kondisi lingkungan kerja yang baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, nyaman, dan termotivasi dalam mencapai target produksi.

Lingkungan kerja pada bagian *sewing* memiliki peran penting karena aktivitas menjahit membutuhkan ketelitian, konsentrasi tinggi, dan ketepatan waktu. Berdasar pada hasil studi, sebagian besar karyawan menunjukkan peningkatan semangat kerja ketika lingkungan kerja terasa nyaman dan tertata dengan baik. Pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang lancar, serta suhu ruangan yang tidak terlalu panas menjadi faktor penting yang mendukung kenyamanan dalam bekerja. Selain itu, kebersihan area kerja dan penataan mesin jahit yang rapi membantu karyawan lebih efisien dalam menyelesaikan tugas.

Aspek non-fisik seperti hubungan kerja yang harmonis antar rekan dan dukungan dari atasan juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan bagian *sewing* bekerja dalam sistem tim, sehingga komunikasi yang baik dan kerja sama yang solid berkontribusi besar kepada kelancaran proses produksi. Ketika hubungan antaranggota tim berjalan baik, suasana kerja menjadi lebih

menyenangkan dan produktivitas meningkat karena tidak ada konflik yang menghambat pekerjaan.

Perusahaan juga memberikan perhatian kepada aspek keselamatan dan kenyamanan kerja, seperti penyediaan alat pelindung diri, pengaturan tata letak ruang kerja, serta pemberian waktu istirahat yang cukup. Faktor-faktor tersebut memberikan rasa aman dan dihargai kepada karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas serta tanggung jawab dalam bekerja. Karyawan yang merasa nyaman dan diperhatikan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, terlihat dari ketepatan waktu, kualitas jahitan, serta kuantitas hasil produksi yang meningkat.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya lingkungan kerja yang baik-baik dari aspek fisik maupun non-fisik memiliki pengaruh yang signifikan kepada peningkatan kinerja karyawan PT Formosa Bag, khususnya di bagian *sewing*. Lingkungan kerja yang bersih, aman, dan mendukung interaksi sosial positif terbukti mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas hasil kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Susanti & Rohima (2023) serta Muzayyanah et al. (2024) yang menegaskan bahwasanyasanya lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, berperan penting dalam peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Dengan begitu, hasil studi ini memperkuat bukti bahwasanya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman merupakan faktor kunci dalam peningkatan kinerja karyawan di PT Formosa Bag.

4.6.3 Kebijakan Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap motivasi Kerja

Berdasar pada hasil studi, diketahui bahwasanya kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Formosa Bag. Hal ini menunjukkan bahwasanya semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan, khususnya pada bagian *sewing* yang menjadi pusat kegiatan produksi.

Karyawan bagian *sewing* memiliki beban kerja yang cukup tinggi karena dituntut untuk mencapai target jahitan dengan standar kualitas tertentu dalam waktu yang terbatas. Berdasar pada hasil studi, sebagian besar karyawan menyatakan bahwasanya kompensasi berupa gaji, insentif, bonus, dan fasilitas kerja yang diterima mampu meningkatkan semangat mereka dalam bekerja. Kompensasi yang diterima secara tepat waktu dan sesuai dengan beban kerja memberikan rasa dihargai dan diakui atas usaha yang telah dilakukan, sehingga menumbuhkan motivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Selain itu, pemberian insentif bagi karyawan yang mampu mencapai target harian atau bulanan terbukti menjadi salah satu faktor utama yang meningkatkan motivasi kerja. Sistem penghargaan tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, menjaga kualitas hasil jahitan, dan mengoptimalkan waktu kerja. Fasilitas yang diberikan perusahaan, seperti ruang kerja yang nyaman dan ketersediaan mesin jahit dalam kondisi baik,

juga turut memperkuat motivasi karena karyawan merasa didukung oleh lingkungan kerja yang memadai.

Hasil studi ini juga menunjukkan bahwasanya ketika kebijakan kompensasi diterapkan secara adil dan transparan, karyawan merasa lebih puas dan memiliki rasa kepemilikan kepada perusahaan. Hal ini tercermin dari antusiasme karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesediaan mereka untuk membantu rekan kerja ketika dibutuhkan. Motivasi yang tinggi membuat karyawan bagian *sewing* lebih disiplin, bersemangat, dan memiliki komitmen untuk mencapai target produksi yang telah ditentukan perusahaan.

Dengan begitu, dapat ditegaskan bahwasanya kebijakan kompensasi yang baik di PT Formosa Bag tidak hanya berfungsi sebagai bentuk imbalan, tetapi juga sebagai faktor pendorong utama yang membangun semangat dan loyalitas kerja. Kompensasi yang layak, disertai pengakuan terhadap kinerja, mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif serta memperkuat keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kamila et al. (2024) dan Siska et al. (2025) yang menunjukkan bahwasanya kebijakan kompensasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, hasil ini juga didukung oleh Taufiqurokhman et al. (2023) yang menyatakan bahwasanya karyawan yang termotivasi tinggi akan menunjukkan komitmen dan kepuasan kerja yang lebih besar. Dengan begitu, hasil studi ini memperkuat bukti bahwasanya kebijakan kompensasi yang diterapkan

secara adil dan proporsional memiliki peranan penting dalam peningkatan motivasi kerja karyawan di PT Formosa Bag, khususnya pada bagian *sewing*.

4.6.4 Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap motivasi Kerja

Berdasar pada hasil studi, diketahui bahwasanya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Formosa Bag. Hal ini menunjukkan bahwasanya semakin baik kondisi lingkungan kerja yang tercipta di perusahaan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan, khususnya pada bagian *sewing* yang menjadi pusat kegiatan produksi.

Karyawan pada bagian *sewing* membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan aman karena mereka bekerja dalam posisi duduk dalam waktu lama serta berhadapan dengan target produksi yang cukup tinggi. Hasil studi menunjukkan bahwasanya faktor-faktor seperti pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, kebersihan ruang kerja, serta ketersediaan mesin jahit dalam kondisi layak pakai memberikan pengaruh besar kepada semangat kerja karyawan. Ketika lingkungan kerja dirasakan mendukung, karyawan menjadi lebih fokus, tidak mudah lelah, dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target.

Selain aspek fisik, hubungan antar rekan kerja dan sikap atasan juga terbukti berperan penting dalam peningkatan motivasi. Berdasar pada hasil studi, sebagian besar karyawan merasa lebih termotivasi ketika bekerja dalam suasana yang harmonis, saling membantu, dan didukung oleh komunikasi

yang terbuka antara karyawan dengan pimpinan lini produksi. Dukungan sosial tersebut menciptakan rasa kebersamaan dan membuat karyawan merasa dihargai serta nyaman bekerja di lingkungan perusahaan.

Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti ruang kerja yang sempit, panas, bising, atau kurang penerangan, dapat menurunkan motivasi kerja. Karyawan cenderung cepat lelah, kurang fokus, dan sulit mempertahankan semangat kerja dalam jangka panjang. Oleh karenanya, perbaikan lingkungan kerja menjadi hal penting untuk menjaga keseimbangan antara kenyamanan dan produktivitas.

Dengan begitu, hasil studi ini memperkuat bukti bahwasanya lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun sosial memegang peranan penting dalam peningkatan motivasi kerja karyawan PT Formosa Bag. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan penuh dukungan mampu menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga karyawan lebih bersemangat, disiplin, serta memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai target produksi perusahaan.

Temuan studi ini sejalan dengan hasil studi Utami et al. (2023) yang menjelaskan bahwasanya lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan psikologis yang berpengaruh langsung kepada kepuasan dan motivasi karyawan. Penelitian Marsudi (2024) juga menunjukkan bahwasanya lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas. Sementara itu, Tarima & Bandhaso (2025) menegaskan

bahwasanyasanya ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi kerja aktual dapat menurunkan semangat kerja karyawan.

4.6.5 Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil studi, diketahui bahwasanya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Formosa Bag. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menegaskan bahwasanyasanya motivasi menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, tanggung jawab, dan dedikasi dalam mencapai target produksi perusahaan.

Karyawan pada bagian *sewing* di PT Formosa Bag dituntut untuk memiliki ketelitian, kecepatan, dan konsistensi dalam menyelesaikan setiap tahap pekerjaan. Berdasar pada hasil studi, karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan disiplin kerja yang lebih baik, mampu menyelesaikan tugas sesuai target waktu, serta menjaga kualitas hasil jahitan dengan lebih konsisten. Hal ini menunjukkan bahwasanya motivasi kerja menjadi sumber energi internal yang membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan dan tetap fokus pada pencapaian tujuan.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja di PT Formosa Bag antara lain pemberian insentif yang adil, penghargaan atas hasil kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan dari atasan dalam

menyelesaikan kendala produksi. Ketika karyawan merasa diapresiasi dan diperhatikan, semangat kerja mereka meningkat dan tercermin dalam kinerja yang lebih baik, baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil produksi.

Sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung menunjukkan penurunan produktivitas, kurang disiplin, dan tidak maksimal dalam memenuhi target harian. Hal ini menunjukkan bahwasanya motivasi bukan hanya sekadar faktor emosional, tetapi juga menjadi indikator utama dalam menentukan efektivitas dan efisiensi kerja di lingkungan industri manufaktur seperti PT Formosa Bag.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwasanya motivasi kerja memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Formosa Bag. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kontribusi yang diberikan kepada pencapaian target produksi dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, manajemen perlu terus menciptakan strategi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui sistem penghargaan, komunikasi yang baik, serta lingkungan kerja yang mendukung produktivitas karyawan.

Hasil studi ini sejalan dengan pendapat Simamora & Sambas (2023) yang menyatakan bahwasanya motivasi kerja merupakan aspek psikologis yang mencerminkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan kepada pekerjaannya. Sementara itu, penelitian Rizki Amalia Putri et al. (2023) menegaskan bahwasanyasanya kinerja karyawan merupakan hasil dari proses kerja yang terstruktur dan dapat diukur berdasar pada standar kualitas dan

kuantitas yang telah ditentukan. Karyawan yang termotivasi tinggi akan menunjukkan dedikasi yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar tersebut.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasar pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwasanya Kebijakan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

1. Kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Semakin baik persepsi Karyawan kepada kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan semakin meningkat kinerja mereka.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung karyawan akan mendorong peningkatan kinerja mereka.
3. Kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin memadai dan adil kebijakan kompensasi yang diberikan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target perusahaan.

5.2 Saran

Berdasar pada temuan penelitian, diketahui bahwasanya meskipun seluruh variabel penelitian Kebijakan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan berada dalam kategori tinggi, terdapat beberapa aspek yang masih perlu mendapatkan perhatian lebih. Nilai terendah ditemukan pada indikator Kemandirian dalam variabel Kinerja Karyawan, Perwujudan Diri pada variabel Motivasi Kerja, serta Fasilitas pada variabel Kebijakan Kompensasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwasanya sebagian karyawan masih membutuhkan dorongan untuk bekerja lebih mandiri, mengembangkan potensi diri, dan memperoleh dukungan fasilitas kerja yang lebih optimal.

Oleh karenanya, perusahaan disarankan untuk memperkuat strategi pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan program pelatihan, pembinaan, dan penghargaan berbasis kinerja. Program tersebut dapat membantu karyawan lebih percaya diri, mandiri, serta memiliki kesempatan untuk menyalurkan ide dan inovasi. Selain itu, peningkatan fasilitas kerja seperti ruang kerja yang nyaman, sarana pendukung yang memadai, dan teknologi kerja yang efisien akan mendorong kenyamanan serta motivasi kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, penting bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif, terutama dalam aspek pengendalian kebisingan dan pengaturan suhu ruangan, agar karyawan dapat bekerja dalam suasana yang lebih produktif dan fokus. Dengan memperhatikan aspek-aspek

tersebut secara berkelanjutan, perusahaan berpeluang untuk memperkuat motivasi dan kinerja karyawan secara menyeluruh, menciptakan budaya kerja yang profesional, serta meningkatkan efektivitas organisasi dalam jangka panjang.

5.3 Implikasi Manajerial

1. Implikasi Manajerial Variabel Kebijakan Kompensasi

Hasil studi menunjukkan bahwasanya kebijakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi serta kinerja karyawan. Hal ini mengimplikasikan bahwasanya manajemen perlu merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja. Penyesuaian gaji, bonus, dan insentif harus mempertimbangkan kontribusi individu serta capaian target kerja agar mampu menumbuhkan semangat berprestasi. Selain itu, peningkatan fasilitas kerja dan tunjangan kesejahteraan juga menjadi langkah penting untuk memperkuat loyalitas dan kepuasan karyawan. Dengan sistem kompensasi yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat turnover, serta menciptakan budaya kerja yang kompetitif namun sehat.

2. Implikasi Manajerial Variabel Lingkungan Kerja

Temuan penelitian memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karenanya, pihak manajemen perlu memastikan bahwasanya lingkungan fisik dan nonfisik di tempat kerja mendukung kenyamanan, keselamatan, serta kolaborasi antarpegawai. Aspek seperti pencahayaan, suhu ruangan,

kebisingan, dan tata letak ruang kerja perlu diperhatikan secara berkala untuk menjamin efektivitas kerja. Di sisi lain, hubungan antar karyawan dan dukungan dari atasan juga harus dijaga melalui komunikasi terbuka dan budaya kerja yang inklusif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga keseimbangan psikologis karyawan.

3. Implikasi Manajerial Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja terbukti menjadi variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwasanya manajemen harus berperan aktif dalam peningkatan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan memberikan penghargaan atas prestasi, peluang pengembangan karier, dan pelatihan berkelanjutan. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan sistem komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk mengemukakan ide, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta merasa dihargai atas kontribusinya. Peningkatan motivasi kerja akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

4. Implikasi Manajerial Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang tinggi mencerminkan keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. Berdasar pada hasil studi, peningkatan kinerja dapat dicapai melalui pembinaan kompetensi, penilaian kinerja yang objektif, dan penguatan tanggung jawab individu. Manajemen

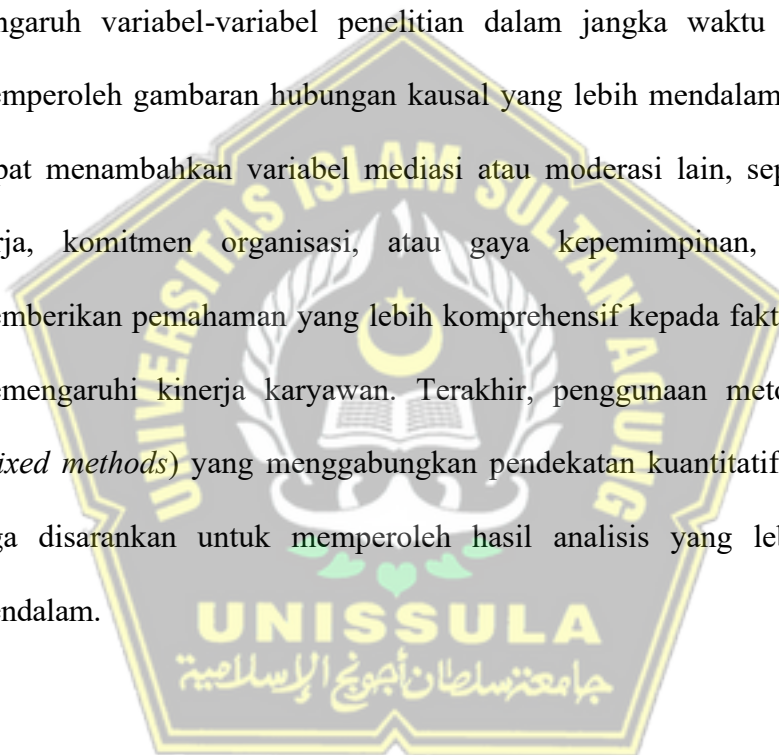
disarankan untuk menerapkan sistem *performance appraisal* yang jelas dan terukur, disertai umpan balik yang konstruktif agar karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu dikembangkan. Selain itu, perlu diberikan peluang bagi karyawan untuk bekerja lebih mandiri dan berinisiatif, sehingga tercipta budaya kerja yang produktif dan inovatif. Dengan begitu, peningkatan kinerja karyawan akan secara langsung mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu instansi atau organisasi dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke konteks perusahaan atau industri lain. Kedua, data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan metode self-report, yang memungkinkan munculnya bias persepsi dari responden kepada variabel yang diukur. Ketiga, studi ini bersifat potong lintang (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel dalam jangka waktu yang lebih panjang. Keempat, penelitian hanya menggunakan variabel kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan tanpa mempertimbangkan faktor eksternal lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja yang mungkin juga berpengaruh terhadap kinerja.

5.5 Penelitian Mendatang

Berdasar pada keterbatasan yang telah dijelaskan, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas ruang lingkup dengan melibatkan berbagai sektor industri atau perusahaan yang berbeda, sehingga hasil studi dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode *longitudinal* untuk menelusuri pengaruh variabel-variabel penelitian dalam jangka waktu tertentu guna memperoleh gambaran hubungan kausal yang lebih mendalam. Peneliti juga dapat menambahkan variabel mediasi atau moderasi lain, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau gaya kepemimpinan, agar mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif kepada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Terakhir, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif juga disarankan untuk memperoleh hasil analisis yang lebih kaya dan mendalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298.
- Amalia, R. N., Dianingati, R. S., & Annisaa', E. (2022). Pengaruh Jumlah Responden kepada Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Pengetahuan dan Perilaku Swamedikasi, Vol 2, Edisi 1, Tahun 2022 e-ISSN : 2774-9967, Universitas Diponegoro Semarang. *Generics: Journal of Research in Pharmacy*, 2(1), 9–15.
- Andini, P. R. (2023). Pengaruh Konten Pada Official Akun TikTok Ruangguru Kepada Prestasi Belajar Followers. *Janaloka : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(1 Juni), 15. <https://doi.org/10.26623/janaloka.v1i1juni.7022>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Azizah, N., & Chaimatusadiah. (2025). Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Pemahaman Konsep Dasaar Aljabar. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 6637–6643.
- Christiyaningsih, & Marsudi, H. (2024). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 23(2), 158. <https://doi.org/10.20961/performa.23.2.86164>
- Dewi Citra A. & SuSila J. (2021). Dewi Citra A. & Susila J.,.
- Esqi Kurota Ayuni, & Irwin Ananta Vidada. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan PT Bumi Asri Pasaman. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(5), 109–122. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i5.1285>
- Fatahuddin, F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Kepada Peningkatan Kinerja Karyawan Cv. Makmur Berkah. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2428>
- Gunawan, A., Sucipto, I., & Suryadi. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap kinerja Pada Kantor Desa Pasirsari Kecamatan Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 3(1), 1–12.

- Hadiwijaya, D., & Mintarsih, E. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. *JMB : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 269–273. <https://doi.org/10.31000/jmb.v10i2.5133>
- Hasanuddin, F. H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Kepada Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Citra Sulawesi Sejahtera (Departement Store). *J-Msdm (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 32–44.
- Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan
- Herlambang Wisanggeni, D., Saputra, D. D., & Prasetyo, T. (2024). Analisis Kompensasi Kerja kepada Peningkatan Kinerja Karyawan: Kajian Literasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i3.4630>
- Kamila, A., Dharma, A. S., Tinggi, S., & Administrasi, I. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten balangan. 247–252.
- Larasati, L. D., Adriansyah, M. A., Dwi, D., & Rahmah, N. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Imiah Psikologi*, 9, 783–798. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo>
- Marta Nasrani Gee, Alwinda Manao, A. S. G. (2021). Pareto: Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 10–22.
- Mujahidin, N., Kasran, M., Sampetan, S., & Palopo, U. M. (2023). The Influence Of Work-Life Balance, Work Stress And Work Environment On Employee Performance In The Regional Financial And Asset Management Agency In Palopo City Pengaruh Work-Life Balance, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada B. Management Studies and Entrepreneurship Journal, 4(2), 2213–2206. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Muzayyanah, N., Azmyah, N., & Tajuddin, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulawesi Selatan , Sulawesi Tenggara , dan Sulawesi Barat. 1(3), 88–94.
- Novel, A. H., & Kusumayanti, K. (2023). Kompensasi Financial Dan Pengaruhnya Terhadap kinerja Pegawai Sma Hidayatullah Batam. *Jurnal Al-Amal*, 1(2), 98–103.

- Novriani Gultom, H., & Nurmaysaroh. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 191–198. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Putri, E. R., Kurniawan, A., Ruma, Z., Sahabuddin, R., & Burhanuddin, B. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Panakkukang. *YUME : Journal of Management*, 6(1), 198. <https://doi.org/10.37531/yum.v6i1.3539>
- Putu Gede Subhaktiyasa, Sang Ayu Ketut Candrawati, N. Putri Sumaryani, Ni Wayan Sunita, & Abd. Syakur. (2025). Penerapan Statistik Deskriptif: Perspektif Kuantitatif dan Kualitatif. *Emasains : Jurnal Edukasi Matematika Dan Sains*, 14(1), 96–104. <https://doi.org/10.59672/emasains.v14i1.4450>
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rahayu, W. I., & Shafina, M. R. (2022). Aplikasi Analisis Kelayakan Sistem Untuk Pengukuran Usability Dengan Menerapkan Metode Use Questionnaire. *Jurnal Teknik Informatika*, 14(3), 2022.
- Riza, F., & Fazri, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Pertamina Hulu Rokan Zona 1 Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(04), 1086–1100.
- Rizki Amalia Putri, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT XYZ Tangerang. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 374–384. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.405>
- Rizky, H., & Qurrotu'ainii, P. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja Karyawan. <https://journal.ikopin.ac.id>
- Sarip, S., & Mustangin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja Pegawai PT ABC PERSADA. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 95–111.
- Sasi Utami, P., Susanto, B., Kadiri, U., & Author, C. (2023). The Effect Of The Work Environment On Employee Performance (Study On Kediri Conventional Bank). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1082–1091. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

- Simamora, K. N., & Sambas, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 3869–3876. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2106>
- Siska, E., Ekonomi, F., Manajemen, P. S., & Sarana, U. B. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan pada PT Millennium Pharmacon International Cabang Jakarta 2 perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan , tetapi perusahaan harus memperhatikan.
- Sofyani, H. (2025). Penggunaan Teknik Partial Least Square (PLS) dalam Riset Akuntansi Berbasis Survei. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 80–94. <https://doi.org/10.18196/rabin.v9i1.26199>
- Solehati, D. T., Hasnawati, R., Sakinah, S. P., & Hendayana, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Kepada Produktivitas Karyawan Pada Pt. Xyz SENTRI: *Jurnal Riset Ilmiah*, 3(1), 328–338. <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i1.2183>
- Stefani, N. A., Agustin, P., Endratno, S. N., & Trasidi, D. Z. (2025). Model Cooperative Learning Tipe Jigsaw : Solusi Efektif Pendidikan Pancasila SD. *Journal of Mister*, 2(1), 1393–1398.
- Sulistiawan, A., Sari, E. Y. D., & Situmorang, N. Z. (2021). Validitas dan Reliabilitas Konstruk Komitmen Organisasi dengan Pendekatan Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Psikostudia :Jurnal Psikologi*, 10(1), 61. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v10i1.5478>
- Sumarsan Goh, T., & Errie Margery, D. (2021). Pengaruh gaji dan motivasi kerja kepada produktivitas kerja karyawan PT. *Sinar fajar cahaya abadi medan*. 7(2).
- Sundaro, H. (2022). Positivisme Dan Post Positivisme: Refleksi Atas Perkembangan Ilmu Pengetahuan Dan Perencanaan Kota Dalam Tinjauan Filsafat Ilmu Dan Metodologi Penelitian. *Modul*, 22(1), 21–30. <https://doi.org/10.14710/mdl.22.1.2022.21-30>
- Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>
- Susanti, N., & Rohima, D. (2023). Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen). *Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 3(3), 285–292. <https://doi.org/10.32493/jism.v4i3>
- Syafira, A., Wahyuni, N., Darni, N., & Victoria Beatrix, M. (2024). Studi Literatur : Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan

dalam Perusahaan. *Jurnal Arastirma Universitas Pamulang*, 4(Agustus), 432–438.

- Tambunan, B. H., & Simanjuntak, J. F. (2022). Analisis Pelaksanaan Kas Kecil (Petty Cash) Pada Pt Deli Jaya Samudera. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 41–48. <https://doi.org/10.36655/jeb.v3i1.701>
- Tarima, A. L., Bandhaso, M. L., & Baharuddin, B. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara. *MANEKSI: Management Ekonomi Dan Akuntansi*, 14(1), 209–216. <https://doi.org/10.31959/jm.v14i1.2945>
- Taufiqurokhman, T., Immamah, E., Utami, E. Y., & Wahdiniawati, S. A. (2023). Analisis Pengaruh Kebijakan Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja kepada Retensi Karyawan di Industri Manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(12), 1101–1113. <https://doi.org/10.58812/jmws.v2i12.856>
- Triono, F., & Khrisna, A. M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap kinerja Karyawan Di Rumah Makan Subari 74 Larangan. *Ekobis Dewantara*, 7(2), 859–872.
- Ulfa, A. (2023). Analisis Komparatif Kekuatan Diplomasi Digital Indonesia-Australia. *Journal of Sciencetech Research and Development*, 5(1), 355–370. <https://doi.org/10.56670/jsrd.v5i1.143>
- Wahyuni, D. T., Tadung, E., & Fadli, A. Muh. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63–73. <https://doi.org/10.54144/govsci.v3i1.26>
- Wahyuri, P., MS, M. Z., & Hapsara, O. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi kepada Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Sinarmas Multifinance Cabang Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 236. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1561>
- Willy Rizky Utami, V. A. V., & Dwiatmadja, C. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Pemberian Kompensasi Kepada Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Tribun Berita Online). *International Journal of Social Science and Business*, 4(2), 267–275. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i2.24221>