



## Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT XYZ Cabang Jambi

**Heri Fitriansyah<sup>1\*</sup>, Rohman Wilian<sup>2</sup>, Feny Tialonawarmi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [herifitriansyah12@gmail.com](mailto:herifitriansyah12@gmail.com)

**Abstract.** This study aims to determine the effect of compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT XYZ Jambi Branch. The population and sample in the study were all employees of PT XYZ Jambi Branch totaling 754 employees, while the sample was determined using a sampling method adjusted to the research needs of 89 employees. This study uses a quantitative approach and data were collected through a questionnaire method. The data analysis method of this study is descriptive statistical analysis using the Structural Equation Model (SEM) technique using the SmartPLS 4 program analysis tool. Model testing includes convergent validity testing through outer loading and Average Variance Extracted (AVE) values, discriminant validity testing, and reliability testing through Composite Reliability and Cronbach's Alpha values. Evaluation of the structural model was carried out by looking at the R-Square value, direct effect, indirect effect, and hypothesis testing through t-statistic and p-value. Based on the results of the study, it shows that the average employee performance score of 397,2 is included in the very high category; compensation of 394,3 is included in the very high category; and job satisfaction of 399,1, categorized as very high. The results of the PLS test indicate that compensation has a positive and significant effect on employee performance; compensation has a positive and significant effect on job satisfaction; job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; and compensation has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This research recommends: (1) For the employee performance variable, companies are advised to provide time management training and conduct regular evaluations to achieve work targets more consistently. (2) For the compensation variable, companies need to improve the suitability and availability of work facilities to support effective task implementation. (3) For the job satisfaction variable, companies are advised to improve the work environment and enhance the quality of physical facilities to increase employee comfort and satisfaction.

**Keywords:** Compensation; Employee Performance; Human Resource Management; Intervening Variables; Job Satisfaction

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT XYZ Cabang Jambi. Populasi dan sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT XYZ Cabang Jambi berjumlah 754 karyawan, sedangkan sampel ditentukan menggunakan metode sampling yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian sebanyak 89 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data dikumpulkan melalui metode kuesioner. Metode analisis data penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan alat analisis program SmartPLS 4. Pengujian model meliputi uji validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), uji *discriminant validity*, serta uji reliabilitas melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*, *direct effect*, *indirect effect*, serta pengujian hipotesis melalui nilai *t-statistic* dan *p-value*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja karyawan sebesar 397,2 termasuk kategori sangat tinggi; kompensasi sebesar 394,3 termasuk kategori sangat tinggi; dan kepuasan kerja sebesar 399,1 termasuk kategori sangat tinggi. Hasil pengujian PLS menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Saran penelitian ini: (1) Pada variabel kinerja karyawan, perusahaan disarankan memberikan pelatihan manajemen waktu serta melakukan evaluasi berkala agar pencapaian target kerja dapat lebih konsisten. (2) Pada variabel kompensasi, perusahaan perlu meningkatkan kelayakan dan ketersediaan fasilitas kerja guna menunjang efektivitas pelaksanaan tugas. (3) Pada variabel kepuasan kerja, perusahaan disarankan memperbaiki lingkungan kerja dan meningkatkan kualitas fasilitas fisik untuk meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Kompensasi; Manajemen Sumber Daya Manusia; Variabel Intervening

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja (Mesra et al., 2023)

Berdasarkan penelitian, (Sugiyono, 2021) berpendapat kinerja karyawan adalah prestasi yang ditunjukan oleh karyawan. Ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Selanjutnya dia menyatakan bahwa catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan.

Kompensasi menjadi salah satu variabel yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Istilah ini amat sangat berhubungan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan pekerjaan (Setyo Widodo & Yandi, 2022).

Selain kompensasi yang dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja juga menjadi faktor baik atau tidaknya kinerja seorang karyawan. Kepuasan kerja karyawan sebagai sikap umum tenaga kerja atas pekerjaan mereka sikap umum karyawan terhadap kerjanya. Ketidakpuasan kerja dapat muncul sebagai akibat dari adanya harapan-harapan yang tidak terpenuhi. Ada beberapa situasi yang bisa menimbulkan rasa tidak puas terhadap pekerjaan, antara lain adalah pemberlakuan aturan, pembayaran, ketersediaan fasilitas, relasi antar pekerja. Dalam jangka panjang kepuasan kerja karyawan dapat membantu memaksimalkan output organisasi (Tumanggor, 2020).

Menurut (Anifah & FoEh, 2022) Kepuasan kerja karyawan dapat juga diidentifikasi sebagai reaksi efektif seseorang terhadap pekerjaannya, reaksi ini adalah hasil dari perbandingan antara yang dirasa dengan yang dikehendaki. Kepuasan kerja ini sangat bergantung pada lingkungan kerja, jika lingkungan kerja tidak efektif dan kurang memuaskan maka hal tersebut dapat menurunkan semangat kerja tenaga kerja. Seseorang yang berpuas diri dengan pekerjaan tentu cenderung merasa lebih bahagia dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan performa kerjanya. Kepuasan kerja karyawan, khususnya pada karyawan terdiri

atas dua aspek, yakni aspek kepuasan yang ditinjau dari profesi serta aspek kepuasan ditinjau dari kondisi lingkungan kerja.

PT XYZ yang dikenal sebagai pengelola jaringan ritel minimarket Alfamart, merupakan salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia yang beroperasi di berbagai daerah, termasuk di Cabang Jambi. PT XYZ Cabang Jambi melakukan penilaian kinerja setiap hari namun hasil rekapan penilaian diumumkan setiap sebulan sekali, secara berkala dan terus-menerus. Penilaian kinerja dilakukan oleh koordinator UP dan direkap oleh staff HRD. Seperti yang kita ketahui, kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan karena baik buruknya kinerja karyawan akan menentukan keuntungan atau kerugian untuk perusahaan. Tingkat kinerja berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia yang ada diperusahaan dan menjadi patokan utama tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan yang merupakan target utama setiap perusahaan. Dengan jumlah nilai kinerja karyawan yang tinggi tentu saja akan berpengaruh untuk tercapainya tujuan perusahaan yaitu salah satunya adalah memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

Capaian kinerja karyawan PT XYZ Cabang Jambi periode 2022–2024, terlihat bahwa kinerja karyawan masih berada di bawah target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2022, capaian kinerja meliputi kualitas kerja 90%, kuantitas kerja 88%, ketepatan waktu 85%, efektivitas 92%, dan kemandirian 90%. Tahun 2023 menunjukkan sedikit peningkatan, yaitu kualitas kerja 92%, kuantitas kerja 90%, ketepatan waktu 88%, efektivitas 93%, dan kemandirian 92%, namun masih belum optimal. Sementara pada tahun 2024 terjadi penurunan yang cukup signifikan, di mana capaian kinerja hanya mencapai kualitas kerja 70%, kuantitas kerja 75%, ketepatan waktu 78%, efektivitas 80%, dan kemandirian 85%.

Penurunan capaian ini mengindikasikan adanya masalah dalam motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang berdampak langsung pada efektivitas dan produktivitas. Berdasarkan hasil observasi langsung peneliti selama melaksanakan magang di PT XYZ Cabang Jambi, ditemukan banyak kasus karyawan yang tiba-tiba mengundurkan diri tanpa pemberitahuan, bahkan ada yang menghilang saat masih aktif bekerja. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada kelancaran operasional, tetapi juga menimbulkan beban kerja tambahan bagi karyawan yang tersisa. Kondisi seperti ini tidak hanya memengaruhi hasil kerja internal perusahaan, tetapi juga berdampak pada kepuasan pelanggan serta citra perusahaan di mata masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan melalui evaluasi sistem kompensasi dan manajemen sumber daya manusia, agar motivasi kerja karyawan dapat meningkat dan kinerja perusahaan kembali optimal. Selain itu, peningkatan peluang pengembangan diri dan pembelajaran organisasi melalui pelatihan serta pengembangan kompetensi juga penting

dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

Berdasarkan hasil survei awal kinerja karyawan diperoleh gambaran bahwa mayoritas responden memberikan penilaian pada kategori tidak setuju sebanyak 36%, dan sangat tidak setuju 22%, sedangkan responden yang menjawab setuju 16% dan sangat setuju 6% yang dimana itu berada pada persentase yang relatif kecil. Pada aspek kualitas kerja, sebagian besar responden menilai hasil kerja belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan. Aspek kuantitas kerja juga masih dinilai kurang, karena sebagian besar responden menyatakan pekerjaan belum sepenuhnya diselesaikan sesuai pedoman kerja. Sementara itu, pada aspek tanggung jawab, mayoritas responden menilai karyawan belum mampu memenuhi deadline yang ditentukan, sehingga hal ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam kedisiplinan dan manajemen waktu. Dari segi kerjasama, persepsi responden cukup bervariasi, namun masih menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan belum stabil dalam membantu penyelesaian pekerjaan. Demikian pula dengan aspek inisiatif, yang sebagian besar responden menilai masih rendah, di mana karyawan cenderung menunggu instruksi atasan daripada menyelesaikan pekerjaan secara inisiatif. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih tergolong rendah atau belum optimal.

Menurut Mangkunegara (2016) dalam (Damanik, 2021) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Bila karyawan tidak dapat memenuhi target dan standar yang ditentukan perusahaan, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan terhambat. Dengan kata lain, masalah kinerja yang ditemukan dalam survei ini merupakan persoalan mendasar yang harus segera ditangani.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja adalah kompensasi. Kompensasi yang memadai meliputi gaji pokok, insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja tidak hanya menjadi alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka. Untuk itu peneliti melakukan survei untuk memperkuat argument tersebut.

Kemudian dari hasil survei awal kompensasi memperlihatkan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi masih rendah karena masih adanya karyawan yang memilih sangat tidak setuju sebesar 12,5%, paling tinggi yang memilih tidak setuju sebanyak 40%, netral 22,5%, setuju 15% dan sangat setuju sebanyak 10%. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai kompensasi yang diterima belum memadai, baik dari segi upah, insentif, tunjangan, maupun fasilitas kerja.

Fakta ini sejalan dengan pendapat (Akmal & Masriah, 2021) yang menegaskan bahwa kompensasi memiliki peran strategis dalam menciptakan hubungan kerja yang produktif. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan kontribusinya, maka akan timbul ketidakpuasan, penurunan motivasi, hingga berdampak pada melemahnya semangat kerja. Hal ini menjelaskan mengapa kompensasi yang kurang memadai berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT XYZ Cabang Jambi.

Hasil survei awal menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban karyawan berada pada kategori tidak setuju sebanyak 30%, terutama pada indikator saya dapat beradaptasi dengan baik terhadap fasilitas kerja dan lingkungan yang disediakan perusahaan. Hanya sebagian kecil yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 3,33%, yang berarti mayoritas karyawan belum merasa puas terhadap kebijakan perusahaan, baik dari segi hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, kebijakan kepemimpinan, maupun sistem penggajian dan tunjangan. Kepuasan kerja karyawan belum berada pada tingkat yang optimal. Rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan mendorong mereka mencari peluang kerja di tempat lain. Hal ini menjadi indikasi bahwa upaya perusahaan dalam menjaga dan memelihara kepuasan kerja karyawan masih belum sepenuhnya efektif. Akibatnya, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang gambaran kepuasan kerja dan bagaimana hal itu memengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ Cabang Jambi (Hasniar et al., 2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja akan berdampak pada rendahnya motivasi, meningkatnya angka ketidakhadiran, hingga menurunnya kinerja individu maupun organisasi. Dengan demikian, rendahnya tingkat kepuasan kerja yang ditunjukkan dalam survey awal semakin memperkuat indikasi bahwa masalah kompensasi berkontribusi terhadap lemahnya kinerja karyawan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Aswin dkk. (2019), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Asaloei dkk. (2023). Pengertian kinerja pegawai atau pengertian kinerja adalah kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan. Organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral. Hidayat

dkk (2023) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil usaha pegawai yang dipengaruhi oleh kemampuan dan kesadaran akan peran dan tugas (Adolph, 2023).

### **Kompensasi**

Secara umum, masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangatlah penting. Hal ini di dasarkan besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Setyo Widodo & Yandi, 2022)

Menurut Hasibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis (Yani, 2022).

### **Kepuasan Kerja**

Robbins (Motivasi & Perusahaan, 2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan sekerja dan para atasan, mematuhi peraturan serta adaptasi pada iklim perusahaan, memenuhi standar kinerja yang ditentukan, dan menyesuaikan diri pada suasana kerja yang mungkin sering kali kurang ideal. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya sehingga lebih mencerminkan sikap dan perilaku karyawan.

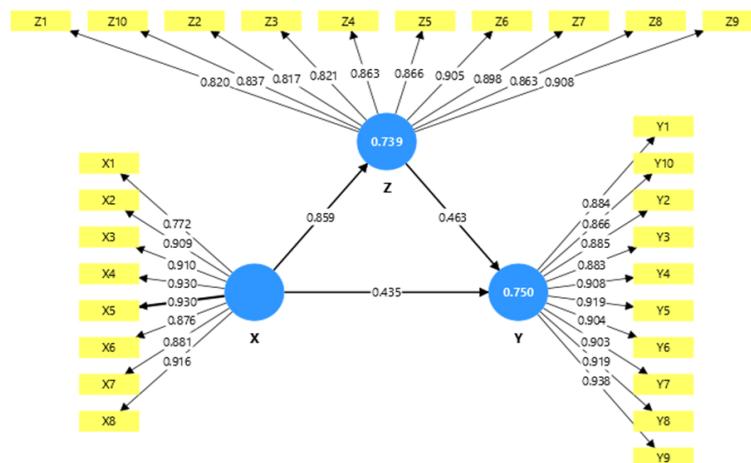
Menurut (Sumady, 2024) kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Dengan kepuasan kerja seorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Data ini diperoleh melalui wawancara atau pengisian kuesioner. Data dikumpulkan dengan cara menyebarluaskan kuesioner sebagai instrumen penelitian untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan/pernyataan. Kuesioner disebarluaskan secara online melalui *Google Form* yang dibagikan oleh peneliti lewat media sosial seperti WhatsApp kepada atasan PT XYZ Cabang Jambi kemudian di sebarluaskan kepada seluruh karyawan toko. Data sekunder didapatkan melalui studi dokumen baik dari buku, jurnal, situs internet, maupun penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan dan memiliki keterkaitan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Pengolahan Metode PLS



**Gambar 1.** Model Pengujian

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode Partial Least Square (PLS), diperoleh model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel laten, yaitu Kompensasi(X), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Berikut ini merupakan penjelasan atas hasil pengujian inner model:

#### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur antara Kompensasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,859. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif dan sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan oleh Karyawan PT XYZ Cabang Jambi, seperti pemberian upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang sesuai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja

yang dirasakan oleh karyawan.

### 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,463. Nilai ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, meskipun dengan tingkat pengaruh yang sedang. Artinya, kepuasan kerja yang tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja, namun bukan satu-satunya faktor yang menentukan produktivitas karyawan.

### 3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien jalur langsung antara Kompensasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,435. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompensasi memberikan pengaruh positif yang cukup kuat terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini dapat disebabkan karena kompensasi yang memadai mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Secara keseluruhan, model struktural ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, baik melalui peningkatan Kepuasan Kerja maupun secara langsung terhadap hasil kerja. Nilai R-Square sebesar 0,739 pada variabel Kepuasan Kerja dan 0,750 pada variabel Kinerja Karyawan mengindikasikan bahwa model ini memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, di mana sebagian besar variasi dalam kepuasan dan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Kompensasi yang diberikan Karyawan PT XYZ Cabang Jambi.

## **Uji Validity**

### **Validitas Konvergen**

**Tabel 1.** Outer Loading Varibel Penelitian

<b>Kompensasi (X)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Keterangan</b>
X1	0.772		Valid
X2	0.909		Valid
X3	0.910		Valid
X4	0.930		Valid
X5	0.930		Valid
X6	0.876		Valid
X7	0.881		Valid
X8	0.916		Valid
Y1	0.884		Valid
Y2	0.885		Valid
Y3	0.883		Valid

Y4	0.908	Valid
Y5	0.919	Valid
Y6	0.904	Valid
Y7	0.903	Valid
Y8	0.919	Valid
Y9	0.938	Valid
Y10	0.886	Valid
Z1	0.820	Valid
Z2	0.817	Valid
Z3	0.821	Valid
Z4	0.863	Valid
Z5	0.866	Valid
Z6	0.905	Valid
Z7	0.898	Valid
Z8	0.863	Valid
Z9	0.908	Valid
Z10	0.837	Valid

*Sumber: Olah Data 2025*

Uji validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukurnya. Kriteria penilaian yang digunakan adalah nilai outer loading  $\geq 0,70$ . Nilai ini menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diwakilinya. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa:

a. Variabel Kompensasi (X)

Terdiri dari 8 indikator (X1–X8), seluruhnya memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai tertinggi diperoleh oleh indikator X4 dan X5 (0.930) dan terendah X1 (0.772), namun masih memenuhi kriteria valid. Maka seluruh indikator pada variabel ini dinyatakan valid secara konvergen.

b. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Terdiri dari 10 indikator (Y1–Y10), seluruhnya memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai tertinggi diperoleh oleh indikator Y9 (0.938) dan terendah Y3 (0.883), namun masih memenuhi kriteria valid. Maka seluruh indikator pada variabel ini dinyatakan valid secara konvergen.

c. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Terdiri dari 10 indikator (Z1–Z10), seluruhnya memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai tertinggi diperoleh oleh indikator Z9 (0.908) dan terendah Z2 (0.817), namun masih memenuhi kriteria valid. Maka seluruh indikator pada variabel ini dinyatakan valid secara konvergen.

Seluruh indikator dari ketiga variabel dalam penelitian ini (kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja) memiliki nilai outer loading  $> 0,70$ . Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid secara konvergen, dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada

model struktural (inner model). Tidak ada indikator yang perlu dieliminasi karena semuanya telah memenuhi syarat validitas konvergen sesuai dengan kriteria dalam analisis PLS-SEM.

### **Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lainnya. Salah satu cara untuk mengukur validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator yang mengukurnya, sehingga dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Supriyanto & Maharani, 2013).

### **Uji Average Variance Extracted (AVE)**

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kompensasi (X)	0.963	0.969	0.795	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.974	0.977	0.812	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.961	0.966	0.740	Reliabel

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang ditunjukkan melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), semua variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,5. Variabel Kompensasi (X) memiliki nilai AVE sebesar 0,795, Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,812, dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,740.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik, karena nilai  $AVE > 0,5$  menandakan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel mampu menjelaskan variabel latennya dengan baik. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dapat dinyatakan valid untuk mengukur konstruk penelitian.

### **Uji Discriminant Validity**

**Tabel 3. Nilai Cross Loading**

	<b>Kompensasi (X)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>
X1	0.772	0.554	0.799
X2	0.909	0.807	0.764
X3	0.910	0.775	0.738
X4	0.930	0.781	0.752
X5	0.930	0.762	0.766
X6	0.876	0.773	0.748
X7	0.881	0.685	0.768
X8	0.916	0.783	0.803

Y1	0.740	0.884	0.745
Y2	0.804	0.885	0.795
Y3	0.778	0.883	0.831
Y4	0.764	0.908	0.774
Y5	0.745	0.919	0.721
Y6	0.746	0.904	0.764
Y7	0.676	0.903	0.693
Y8	0.701	0.919	0.726
Y9	0.793	0.938	0.791
Y10	0.740	0.866	0.678
Z1	0.825	0.884	0.820
Z2	0.835	0.855	0.817
Z3	0.795	0.752	0.821
Z4	0.661	0.634	0.863
Z5	0.615	0.634	0.866
Z6	0.674	0.683	0.905
Z7	0.779	0.681	0.898
Z8	0.741	0.629	0.863
Z9	0.710	0.729	0.908
Z10	0.665	0.606	0.837

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Berdasarkan nilai-nilai *Cross Loading* yang tercantum, dapat disimpulkan apakah masing-masing konstruk (kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja) telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Jika seluruh nilai *Cross Loading* melebihi angka 0,50, maka keseluruhan konstruk yang digunakan dalam model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian inner model. Berdasarkan hasil tabel, dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Kompensasi (X)

Sebagian besar indikator memiliki nilai loading > 0,70, menunjukkan bahwa indikator-indikator seperti X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8 valid secara konvergen. Namun, terdapat satu indikator yaitu X1 (0.772) yang berada di batas minimum, namun masih dapat diterima karena nilainya mendekati 0,70.

b. Kinerja Karyawan (Y)

Seluruh indikator untuk variabel menunjukkan nilai loading di atas 0,70, seperti Y1 hingga Y10, yang berarti valid secara konvergen. Bahkan banyak indikator yang berada pada kisaran 0,80–0,93, menandakan tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

c. Kepuasan Kerja (Z)

Seluruh indikator untuk variabel menunjukkan nilai loading di atas 0,70, seperti Z1 hingga Z10, yang berarti valid secara konvergen. Bahkan banyak indikator yang berada pada kisaran 0,80–0,93, menandakan tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Berdasarkan hasil nilai *cross loading* tersebut, seluruh indikator pada masing-masing variabel laten memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu memiliki nilai loading faktor di atas 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini telah valid secara konvergen dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

### Composite Reliability

**Tabel 4.** Nilai *Construct Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kompensasi (X)	0.963	0.964	0.795	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.974	0.975	0.812	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.961	0.964	0.740	Reliabel

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu kompensasi (X), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z) menunjukkan hasil yang sangat baik dalam uji reliabilitas.

- a. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk ketiga variabel memiliki nilai di atas 0,90, jauh melampaui batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga dapat dipercaya untuk mengukur konstruk yang dimaksud.
- b. Nilai *Composite Reliability* pada semua variabel juga berada di atas angka 0,70, yang menandakan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki tingkat reliabilitas gabungan yang kuat, serta mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten.
- c. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk seluruh variabel juga berada di atas ambang batas 0,50, yaitu berkisar antara 0,740 hingga 0,812. Ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator indikatornya, sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan yang baik.

Dengan mempertimbangkan nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE yang seluruhnya memenuhi kriteria, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini bersifat reliabel dan valid. Setiap konstruk dalam model mampu diukur secara konsisten dan akurat oleh indikator-indikatornya, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

## Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

### Uji R-Square

Berikut adalah hasil pengujian nilai R-Square dari masing-masing variabel dependen dalam penelitian ini:

**Tabel 5.** Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Adjusted	Square
Kinerja Karyawan (Y)	0,750	0,744	
Kepuasan Kerja (Z)	0,739	0,736	

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel yang diprediksi. Berdasarkan hasil pengujian:

- Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,750 dan R-Square Adjusted sebesar 0,744. Artinya, sebesar 75% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model (seperti kompensasi dan kepuasan kerja), sedangkan sisanya sebesar 25% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.
- Variabel Kepuasan Kerja (Z) memperoleh nilai R-Square sebesar 0,739 dan R-Square Adjusted sebesar 0,736. Ini berarti bahwa 73,9% variasi pengawasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang memengaruhinya dalam model, sedangkan 26,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

## Uji Hipotesis

### Direct Effect (Path Coefficient)

**Tabel 6.** Nilai Direct Effect (Path Coefficient)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic (O/ STDEV )	P Values
Kompensasi (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0.435	0.369	0.213	2.034	0.042
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.463	0.524	0.203	2.284	0.022
Kompensasi (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0.859	0.862	0.052	16.680	0.000

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Berdasarkan hasil analisis jalur menggunakan SmartPLS 2025, diperoleh pengaruh langsung antar variabel sebagai berikut:

- a) Kompensasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memperoleh koefisien jalur sebesar 0.435 dengan t-statistik 2.034 dan p-value 0,000, menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan terpenuhi dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.
- b) Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memperoleh koefisien jalur sebesar 0.463 dengan t-statistik 2.284 dan p-value 0,000, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan.
- c) Kompensasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memperoleh koefisien jalur sebesar 0.859 dengan t-statistik 16.680 dan p-value 0,000, menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa, kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### ***Indirect Effect (Pengaruh Tidak Lansung)***

**Tabel 7. Nilai Indirect Effect**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic (O/STDEV )	P Values
Kompensasi (X)					
→ Kepuasan Kerja (Z)	→ 0.398	0.456	0.193	2.067	0.039
Kinerja Karyawan (Y)					

*Sumber: Hasil Olah Data 2025*

Hasil pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi melalui pengujian memiliki hasil nilai t-statistik 2.067 lebih besar dari t-statistik  $>1,96$ . Kemudian dengan melihat nilai P Value memiliki nilai 0.039 yang mana nilai ini lebih kecil dari 0,05 atau 5%. Hasil ini menunjukkan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil ini menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 8.** Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	Keterangan
1.	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
2.	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
3.	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
4.	Kompensasi melalui Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima

## Pembahasan

### Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.435 dan t-statistik 2.034 ( $p < 0,05$ ), yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang diberikan perusahaan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan baik berupa gaji, bonus, tunjangan, maupun insentif semakin tinggi pula motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Kompensasi yang memadai mampu menciptakan rasa keadilan, kenyamanan, dan penghargaan atas hasil kerja yang diberikan karyawan. Hal ini sejalan dengan *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams, yang menegaskan bahwa keadilan dalam pemberian imbalan akan membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja individu. Selain itu, *Expectancy Theory* oleh Vroom juga menjelaskan bahwa kompensasi yang diharapkan sesuai dengan usaha dan hasil kerja akan memperkuat dorongan motivasional karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Arianty., 2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Integra Multi Media Kreasi. Penelitian lain oleh (Puspitasari et al., 2021) juga menemukan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial memiliki pengaruh kuat terhadap produktivitas karyawan sektor jasa.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan Karyawan PT XYZ Cabang Jambi telah berperan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai secara finansial akan lebih termotivasi, loyal, dan fokus dalam melaksanakan tugas, sehingga berkontribusi langsung terhadap pencapaian target perusahaan.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,859 dan t-statistik 16.680 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin besar pula tingkat kepuasan kerja karyawan PT XYZ Cabang Jambi.

Kompensasi yang adil memberikan rasa aman dan kesejahteraan kepada karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung *Equity Theory* Adams bahwa keadilan imbalan berbanding lurus dengan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya.

Temuan ini konsisten dengan penelitian (Ristowati & Turangan.,2022) yang menemukan pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja, serta diperkuat oleh hasil penelitian (Rasheed et al.,2020) yang menegaskan kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan kerja melalui persepsi keadilan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan Karyawan PT XYZ Cabang Jambi tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,463 dan t-statistik 2.284 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan, semakin besar pula tingkat kepuasan yang mereka rasakan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Kinerja yang optimal memberikan rasa pencapaian dan kebanggaan pribadi yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mampu mencapai target dan mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk terus mempertahankan performa tinggi. Temuan ini sesuai dengan *Two Factor Theory* Herzberg, yang menyebutkan bahwa faktor motivator seperti prestasi dan pengakuan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian ini mendukung temuan (Tamsah., 2018) yang menyatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja melalui faktor motivasi dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian internasional oleh (Inuwa., 2016) juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja memiliki efek langsung terhadap kepuasan kerja karena memberikan rasa kebermaknaan dalam bekerja.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan Karyawan PT XYZ Cabang Jambi tidak hanya berdampak pada hasil kerja yang lebih baik tetapi juga memperkuat kepuasan kerja individu dalam organisasi.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di Karyawan PT XYZ Cabang Jambi. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,398 dengan t-statistik 2.067 ( $p < 0,05$ ) mengindikasikan bahwa kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Artinya, sistem kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan mencapai kinerja optimal.

Kepuasan kerja dalam konteks ini berfungsi sebagai jembatan antara penghargaan material maupun non-material yang diterima dari perusahaan dan perilaku kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan gaji, tunjangan, insentif, dan pengakuan yang mereka terima, maka mereka akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, seperti loyalitas, tanggung jawab, dan semangat kerja tinggi. Hal ini sejalan dengan *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, di mana kompensasi termasuk faktor higienis yang jika terpenuhi dapat mengurangi ketidakpuasan, sementara kepuasan kerja yang meningkat akan mendorong motivasi dan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung temuan (Setiawati & Fasochah.,2018) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan pada lembaga keuangan daerah. Penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterima akan lebih terdorong untuk menunjukkan kinerja optimal karena munculnya rasa memiliki dan penghargaan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian (Mafini & Dlodlo.,2014) pada sektor ritel Afrika Selatan juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja, karena kepuasan yang tinggi meningkatkan motivasi internal yang berujung pada peningkatan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam mengubah kompensasi menjadi hasil kinerja yang nyata.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang efektif dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di Karyawan PT XYZ Cabang Jambi. Kompensasi yang diberikan secara adil, konsisten, dan

transparan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan melalui kepuasan inilah kinerja mereka dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kebijakan kompensasi tidak hanya sebagai alat finansial, tetapi juga sebagai strategi motivasional yang memperkuat kepuasan kerja serta mendorong kinerja unggul di lingkungan kerja.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan gambaran setiap variabel dalam penelitian ini, diketahui bahwa skor rata-rata pada ketiga variabel berada dalam kategori baik. variabel kinerja karyawan memperoleh skor rata-rata dengan klasifikasi sangat tinggi. Skor tertinggi pada variabel ini terdapat pada pernyataan bahwa karyawan mampu menjaga komunikasi yang baik dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, skor terendah terdapat pada pernyataan bahwa karyawan belum sepenuhnya mampu memenuhi target waktu atau deadline yang telah ditetapkan perusahaan. Selanjutnya, variabel kompensasi memperoleh skor rata-rata dengan klasifikasi sangat baik, di mana skor tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa tunjangan yang diberikan perusahaan dinilai sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan. Adapun skor terendah pada variabel kompensasi terdapat pada pernyataan bahwa fasilitas kerja yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya mampu menunjang kebutuhan pekerjaan. Terakhir pada variabel kepuasan kerja, skor rata-rata menunjukkan klasifikasi sangat puas. Skor tertinggi diperoleh pada pernyataan bahwa karyawan menerima dan menilai baik kebijakan kepemimpinan yang diterapkan perusahaan. Adapun skor terendah pada variabel kepuasan kerja terdapat pada pernyataan bahwa karyawan kurang merasa puas terhadap fasilitas kerja dan kondisi lingkungan fisik yang disediakan perusahaan. Secara keseluruhan, hasil tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada PT XYZ Cabang Jambi berada dalam kondisi yang baik. Namun demikian, beberapa indikator dengan skor rendah menunjukkan adanya aspek yang masih perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan dari perusahaan.
2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai, baik berupa gaji, tunjangan, maupun insentif, mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang

layak mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal karena mereka merasa dihargai dan mendapatkan imbalan yang sepadan dengan tanggung jawab yang diemban.

3. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi yang memadai membuat karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya serta menumbuhkan rasa nyaman dalam menjalankan tugas.
4. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, baik terkait hubungan kerja, kebijakan perusahaan, maupun kondisi lingkungan kerja, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.
5. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja. Peningkatan kompensasi memberikan dampak pada meningkatnya kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti memiliki beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada variabel kinerja karyawan sebaiknya perusahaan perlu memberikan pelatihan manajemen waktu, menyesuaikan beban kerja secara lebih proporsional, serta melakukan evaluasi berkala. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja sehingga pencapaian target waktu dapat dilakukan secara lebih konsisten.
2. Pada variabel kompensasi perusahaan disarankan untuk meningkatkan kelayakan dan ketersediaan fasilitas kerja, termasuk melakukan pembaruan pada fasilitas yang sudah tidak memadai. Peningkatan ini diharapkan dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas karyawan serta membantu meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.
3. Pada variabel kepuasan kerja, sebaiknya perusahaan perlu melakukan perbaikan pada lingkungan kerja serta meningkatkan kualitas fasilitas fisik yang tersedia. Upaya ini diharapkan dapat menciptakan kenyamanan yang lebih baik bagi karyawan sehingga tingkat kepuasan kerja dapat meningkat secara signifikan.

4. Untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan guna memperluas ruang lingkup analisis. Selain itu, perlu pula memperluas objek penelitian pada instansi atau sektor yang berbeda agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan meningkatkan generalisasi temuan penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adolph, R. (2023). *Kinerja karyawan dan pengaruh motivasi kerja*. 1–23.
- Akmal, M., & Masriah, I. (2016). *Manajemen kinerja (teori & praktik)*. El-Idarah. <http://journal.parahikma.ac.id/el-idarah/article/view/82>
- Anifah, A., & FoEh, J. E. (2022). Faktor pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3), 253–266. <https://doi.org/10.31599/jki.v22i3.1231>
- Damanik, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap budaya kerja dan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak KPP Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(1), 194–212. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.441>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasniar, Juharsah, Sulaeman, N. R., Hartini, Fauzan, & Markoni. (2021). Pengaruh manajemen terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 5(2), 194–208.
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2), 165–177. <https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i2.12328>
- Mesra, R., Monica, W. S., Anton, E. E., Sukini, S., Ritawati, R., Ngumarno, J., & Handaru, C. D. (2023). Filmora video editing application training to improve students' ability to make learning videos in the Unima sociology education study program. *Abdi Masyarakat*, 5(2), 23–30. <https://doi.org/10.58258/abdi.v5i2.6025>
- Motivasi, P., & Perusahaan, D. A. N. I. (2019). *Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Profab Indonesia* (Tesis magister). Program Pascasarjana Magister Manajemen.
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi, dan motivasi (literature review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Sugiyono. (2021). *Teori dan aplikasi promosi kesehatan di tempat kerja meningkatkan produktivitas*. UI Publishing.

- Sumady, A. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. *Khazanah Journal: Economics, Muamalah & Entrepreneurship*, 1(3), 101–110. <https://doi.org/10.53654/kh.v1i3.525>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Tumanggor, R. O. (2020). *Kepuasan kerja dan subjective well-being dari perspektif psikologi industri dan organisasi*. Prenadamedia Group.
- Yani, A. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Rizki Abadi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(2), 5185–5188.