AKADEMIK E-ISSN 2774-8863
Jurnal Mahasiswa Humanis
Vol. 6, No. 2, Mei 2026

Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Rukun Sahabat Senior Kabupaten Bogor

Mukrodi
Universitas Pamulang, Indonesia
E-mail Korespondensi : dosen00560@unpam.ac.id

Submitted: 10th March 2026 | **Edited**: 28th April 2026 | **Issued**: 01st May 2026

Cited on: Mukrodi, M. (2026). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Rukun Sahabat Senior Kabupaten Bogor. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, *6*(2), 1149-1157.

ABSTRACT

Employee performance is a critical factor in determining organizational success, particularly in companies that rely on human resource effectiveness. This study investigates the influence of compensation, training, and work environment on employee performance through work motivation at PT Rukun Sahabat Senior, Bogor Regency. The objective of this research is to analyze both the direct and indirect effects of compensation distribution, training programs, and work environment conditions on employee performance, with work motivation as a mediating variable. A quantitative survey method was employed, using a structured questionnaire measured by a Likert scale. The sample consisted of 137 respondents selected through proportional random sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 3.0 software. The results indicate that compensation and training have a positive and significant effect on both work motivation and employee performance. Conversely, the work environment shows a negative but significant effect on both variables. Furthermore, work motivation is proven to significantly mediate the relationship between compensation, training, and work environment on employee performance, indicating its crucial role in strengthening organizational outcomes. These findings suggest that improving compensation systems, enhancing training effectiveness, and creating a supportive work environment are essential strategies to increase motivation and performance.

Keywords: Compensation, Training, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Fenomena pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompensasi, pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Dalam praktiknya, perusahaan sering menghadapi tantangan dalam menciptakan keseimbangan antara pemberian kompensasi yang adil, penyediaan pelatihan yang efektif, serta lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi ini berdampak langsung pada motivasi dan kinerja karyawan yang menjadi

indikator keberhasilan organisasi (Asir et al., 2022; Welas Asih dan Parameswari, 2025).

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian dalam sistem kompensasi yang dirasakan karyawan, kurang optimalnya program pelatihan, serta lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung produktivitas. Hal ini menyebabkan menurunnya motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, namun lingkungan kerja dapat memberikan dampak yang berbeda tergantung pada kondisi organisasi (Firmansyah dan Aima, 2019; Saepudin et al., 2024).

Selain itu, motivasi kerja sering dipandang sebagai faktor penting yang mampu menjembatani pengaruh antara variabel-variabel organisasi terhadap kinerja karyawan. Motivasi tidak hanya berperan sebagai variabel langsung, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan kompensasi dalam mendorong kinerja karyawan (Irawan dan Kristiawati, 2025; Agusta et al., 2023).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengaruh kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, masih terdapat perbedaan hasil penelitian (research gap). Sebagian penelitian menunjukkan bahwa semua variabel tersebut berpengaruh positif, namun terdapat pula hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dalam kondisi tertentu (Asir et al., 2022; Irawan dan Kristiawati, 2025). Perbedaan hasil ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut dengan model yang lebih komprehensif.

Gap penelitian lainnya terletak pada masih terbatasnya penelitian yang secara simultan menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan pendekatan SEM-PLS. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji pengaruh langsung tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi secara mendalam (Medina-Garrido et al., 2023; Sabuhari et al., 2025).

Berdasarkan fenomena dan gap tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan pada PT Rukun Sahabat Senior Kabupaten Bogor. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model hubungan variabel

sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui optimalisasi kompensasi, pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Wiyono et al., 2025; Asir et al., 2022).

LANDASAN TEORI

Menurut teori Human Resource Management, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan mengelola kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Armstrong, 2021).

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi. Teori equity theory menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi jika merasa adanya keadilan dalam sistem kompensasi yang diterima dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan (Adams, 1965; Noe et al., 2020). Kompensasi yang adil dan kompetitif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Menurut Noe (2020), pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai dan dikembangkan oleh organisasi. Dengan demikian, pelatihan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produktivitas kerja.

Lingkungan kerja mengacu pada seluruh kondisi fisik maupun nonfisik yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan konsentrasi dan semangat kerja karyawan. Namun, jika lingkungan kerja tidak kondusif, maka dapat menurunkan motivasi dan menghambat pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam manajemen organisasi modern.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Teori hierarchy of needs dari Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan yang terpenuhi akan mendorong individu untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Maslow, 1943; Robbins & Judge, 2022). Motivasi kerja

berperan sebagai variabel psikologis yang menghubungkan faktor organisasi dengan perilaku kerja karyawan, sehingga menjadi mediator penting dalam model penelitian.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan dapat meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan motivasi sehingga berdampak negatif terhadap kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2022), motivasi memiliki peran sentral dalam menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap hasil kerja individu. Oleh karena itu, model penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Data dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan ketepatan dan konsistensi instrumen penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional random sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak berdasarkan proporsi masing-masing bagian dalam populasi. Namun, dalam penelitian ini digunakan sampel jenuh dengan total 137 responden, yaitu seluruh karyawan yang menjadi populasi penelitian di PT Rukun Sahabat Senior Kabupaten Bogor.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0. Tahapan analisis dimulai dari evaluasi model pengukuran (outer model) yang mencakup uji validitas konvergen melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), serta uji validitas diskriminan untuk memastikan setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas. Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach’s Alpha untuk menilai konsistensi indikator. Setelah model pengukuran terpenuhi, dilanjutkan dengan evaluasi model struktural (inner model) yang meliputi pengujian koefisien determinasi (R-square) untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta pengujian hipotesis

menggunakan bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel serta peran mediasi motivasi kerja dalam model penelitian.

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Reliabiltias

Berdasarkan hasil olah data Smart PLS. 3, diketahui bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) terendah dari kelima variabel penelitian adalah sebesar 0,731, yang dimiliki oleh variabel Kinerja Karyawan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria discriminant validity, karena nilai AVE yang diperoleh melebihi batas minimal yang disarankan, yaitu 0,50.

Selanjutnya, hasil pengujian Cronbach's Alpha dan Composite Reliability memperlihatkan bahwa nilai terendah masing-masing adalah 0,959 dan 0,964, yang juga dimiliki oleh variabel Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi asumsi reliabilitas, karena nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang diperoleh berada di atas 0,70, yang berarti instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil olah data Smart PLS. 3, dapat dijelaskan hubungan antarvariabel dalam model penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (Kompensasi → Motivasi Kerja)

   Nilai original sample sebesar 0,822 dengan nilai t-statistik 4,526 dan P-value 0,000 menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan tingkat pengaruh sebesar 82,2% (0,822 × 100%). Karena nilai t-statistik (4,526) lebih besar dari t-tabel (1,977) dan P-value < 0,05, maka hipotesis pertama diterima.
2. Hipotesis 2 (Pelatihan Kerja → Motivasi Kerja)

   Hasil pengujian menunjukkan original sample sebesar 0,521, t-statistik 2,554, dan P-value 0,011. Hal ini berarti pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan kontribusi sebesar 52,1% (0,521 × 100%). Karena nilai t-statistik (2,554) > t-tabel (1,977) dan P-value < 0,05, maka hipotesis kedua diterima.

3. Hipotesis 3 (Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja)

   Diperoleh nilai original sample –0,437, t-statistik 2,123, dan P-value 0,034. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan besaran pengaruh –43,7% (–0,437 × 100%). Karena t-statistik (2,123) > t-tabel (1,977) dan P-value < 0,05, maka hipotesis ketiga diterima.

4. Hipotesis 4 (Kompensasi → Kinerja Karyawan)

   Nilai original sample sebesar 0,448 dengan t-statistik 3,454 dan P-value 0,001 menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 44,8% (0,448 × 100%). Karena t-statistik lebih besar dari t-tabel dan P-value < 0,05, maka hipotesis keempat diterima.

5. Hipotesis 5 (Pelatihan Kerja → Kinerja Karyawan)

   Hasil menunjukkan original sample 0,585, t-statistik 2,975, dan P-value 0,003. Artinya, pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 58,5% (0,585 × 100%). Dengan t-statistik > t-tabel dan P-value < 0,05, maka hipotesis kelima diterima.

6. Hipotesis 6 (Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan)

   Nilai original sample –0,285, t-statistik 2,053, dan P-value 0,041 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi –28,5% (–0,285 × 100%). Karena nilai t-statistik (2,053) > t-tabel (1,977) dan P-value < 0,05, maka hipotesis keenam diterima.

7. Hipotesis 7 (Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan)

   Dari hasil pengujian diperoleh original sample 0,989, t-statistik 14,693, dan P-value 0,000. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 98,9% (0,989 × 100%). Karena nilai t-statistik jauh melebihi t-tabel dan P-value < 0,05, maka hipotesis ketujuh diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem imbalan yang diberikan perusahaan berperan penting dalam mendorong semangat kerja individu. Dalam perspektif teori harapan (expectancy theory), karyawan akan meningkatkan

motivasi ketika mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan imbalan yang sesuai (Vroom, 1964; Luthans, 2018). Oleh karena itu, kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi faktor kunci dalam membentuk motivasi kerja.

Pelatihan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan mampu meningkatkan rasa percaya diri dan kesiapan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Menurut teori pengembangan sumber daya manusia, pelatihan bukan hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memberikan dorongan psikologis berupa penghargaan organisasi terhadap karyawan (Werner & DeSimone, 2018). Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Sebaliknya, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung, baik dari aspek fisik maupun sosial, dapat menurunkan semangat kerja karyawan. Menurut Herzberg dalam teori dua faktor, kondisi kerja termasuk dalam faktor higienis yang apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966; Kinicki & Fugate, 2021). Dengan demikian, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menjadi penghambat motivasi karyawan.

Pada pengaruh langsung terhadap kinerja, kompensasi memberikan kontribusi yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan melalui sistem kompensasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), kompensasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan, tetapi juga sebagai strategi untuk mempertahankan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Dengan demikian, kompensasi menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi.

Pelatihan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan keterampilan karyawan akan berdampak langsung pada produktivitas kerja. Noe (2017) menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kemampuan teknis, efisiensi kerja, serta kualitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kondisi lingkungan

kerja yang kurang nyaman, kurang aman, atau kurang mendukung hubungan antar karyawan dapat menurunkan produktivitas kerja. Robbins dan Coulter (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres kerja yang berdampak pada penurunan kinerja individu. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja secara menyeluruh.

Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang menggerakkan perilaku kerja individu dalam organisasi. Berdasarkan teori motivasi Maslow, individu yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha memenuhi kebutuhan aktualisasi diri melalui pencapaian kinerja terbaik (Maslow, 1970; Robbins & Judge, 2022). Dengan demikian, motivasi kerja menjadi variabel kunci yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor material seperti kompensasi dan pelatihan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek psikologis berupa motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kebijakan sumber daya manusia harus dilihat secara terintegrasi, di mana setiap kebijakan organisasi saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menjadi penghambat utama karena berpotensi melemahkan motivasi, meskipun faktor lain telah diberikan dengan baik. Oleh karena itu, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan insentif dan pelatihan, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman, dan suportif agar motivasi dapat tumbuh secara optimal. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu mengelola keseimbangan antara faktor eksternal dan internal karyawan, terutama dengan menjadikan motivasi sebagai pusat strategi pengembangan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Agusta, A., Ruslan, M., & Mardjuni, S. (2024). Analisis kompetensi kerja dan pelatihan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(2), 1–12.

Asir, M., Raraga, F., Rasyid, A., & Malindar, B. (2022). Analisis peran pelatihan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan migas

nasional. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(4), 7144–7153.
Firmansyah, A., & Aima, H. (2019). Pengaruh pelatihan, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(2), 1–15.
Irawan, S. E., & Kristiawati, I. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *JUTRANIS*, 2(1), 1–14.
Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2023). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 210–225.
Saepudin, S., Fauzi, A., & Pujiwati, A. (2024). Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai: SLR. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 101–115.
Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behaviour. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 55–70.
Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. *International Journal of Management Science*, 10(1), 1–18.
Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
Kinicki, A., & Fugate, M. (2021). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. McGraw-Hill Education.
Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson Education.
Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson Education.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2018). *Human Resource Development*. Cengage Learning.