

Dampak Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi Kerja di UPT PBAP Bangil Pasuruan

Sofeiyah Sofeiyah^{1*}, Rosidi Rosidi², Nugroho Agus Santoso³

¹⁻³ Universitas Gajayana Malang, Indonesia

Akamat : Jl. Mertojoyo Blok L Merjosari Kota Malang

Korespondensi penulis : sofie454@gmail.com *

Abstract, *Employee performance is a crucial factor in the success of an organization, including in the government sector. This study aims to analyze the effect of compensation and work environment on employee performance, with work motivation as a mediating variable at UPT PBAP Bangil Pasuruan. The research employs a quantitative approach using path analysis. Data were collected through questionnaires distributed to 47 employees using a saturated sampling technique. The results indicate that compensation and work environment positively influence employee performance, both directly and indirectly through work motivation. Work motivation is proven to be a significant mediating variable that strengthens the relationship between compensation, work environment, and employee performance. These findings support Maslow and Herzberg's motivation theories, emphasizing the importance of fulfilling basic needs and motivational factors to enhance employee productivity. The study's implications suggest that organizations should not only focus on improving compensation and work environment but also implement strategies to enhance employee motivation for optimal performance. This study is limited in terms of sample size and research scope; thus, future research is recommended to expand the sample and consider other factors affecting employee performance.*

Keywords: *compensation, work environment, work motivation, employee performance*

Abstrak, Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk di sektor pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UPT PBAP Bangil Pasuruan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (path analysis). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada 47 pegawai dengan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Temuan ini mendukung teori motivasi Maslow dan Herzberg, yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar dan faktor motivasional dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kompensasi dan lingkungan kerja, tetapi juga harus memperhatikan strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai agar dapat mencapai kinerja optimal. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan sampel dan lokasi penelitian, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel dan mempertimbangkan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam sektor pemerintahan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja pegawai yang bekerja di dalamnya (Siagian, 2014). Dalam organisasi pemerintahan, khususnya di Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Budidaya Air Payau (UPT PBAP) Bangil Pasuruan, pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan lingkungan kerja yang mendukung dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu,

penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi yang layak tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik (Hasibuan, 2013). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dapat meningkatkan produktivitas kerja serta kepuasan pegawai (Milanovic et al., 2018). Sturm et al. (2017) juga menegaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang merasa kurang dihargai.

Selain kompensasi, lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun psikologis, dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi pegawai sehingga mereka lebih termotivasi dalam bekerja (Nitisemito, 2014). Lingkungan kerja yang kondusif mencakup berbagai aspek seperti hubungan antarpegawai, hubungan antara atasan dan bawahan, serta ketersediaan fasilitas kerja yang memadai. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara signifikan (Kaldi & Xafakos, 2017).

Namun, meskipun kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, terdapat faktor lain yang berperan sebagai mediator, yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat pegawai memiliki semangat untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi (Gomes, 2003). Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan pegawai yang lebih disiplin, produktif, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2013). Oleh karena itu, memahami peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai menjadi hal yang penting untuk diteliti lebih lanjut.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas tentang pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Sukidi & Wajdi, 2016; Murdiyanto, 2012; Fadhil & Mayowan, 2018). Namun, penelitian yang mengkaji secara spesifik peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut masih terbatas. Beberapa penelitian lebih berfokus pada pengaruh langsung kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tanpa mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini menjadi celah penelitian (research gap) yang perlu diisi melalui penelitian ini.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan organisasi, khususnya UPT PBAP Bangil Pasuruan, dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di UPT PBAP Bangil Pasuruan. Dengan adanya pendekatan ini, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga memberikan wawasan baru mengenai pentingnya strategi peningkatan motivasi kerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai; (2) menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai; (3) menguji pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai; (4) menguji pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; (5) menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; (6) menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai; dan (7) menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Memahami hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas suatu organisasi, terutama di sektor pemerintahan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang ditetapkan organisasi

(Mangkunegara, 2012). Prawirosentono (2012) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi penting dalam upaya meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2013), kompensasi mencakup semua bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya. Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, insentif, atau bentuk penghargaan lainnya yang diberikan berdasarkan kinerja pegawai. Studi Milanovic et al. (2018) dan Sturm et al. (2017) menunjukkan bahwa kompensasi yang layak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Selain kompensasi, lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif meliputi faktor fisik dan non-fisik yang dapat mendukung produktivitas pegawai. Nitisemito (2014) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang baik mencakup pencahayaan yang memadai, kebersihan, keamanan, serta hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan atasan. Penelitian Kaldi dan Xafakos (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai secara signifikan.

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi. Gomes (2003) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari faktor eksternal, seperti penghargaan dan kompensasi. Hasibuan (2013) menambahkan bahwa motivasi yang tinggi akan menciptakan pegawai yang lebih disiplin, berdedikasi, serta memiliki semangat kerja yang tinggi. Teori hierarki kebutuhan Maslow (2010) menjelaskan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja lebih baik jika kebutuhan dasar mereka terpenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri.

Selain teori Maslow, teori dua faktor Herzberg (2003) juga menjadi acuan dalam penelitian ini. Herzberg membedakan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) seperti kompensasi dan lingkungan kerja, serta faktor motivasi (*motivational factors*) seperti penghargaan dan kesempatan berkembang. Studi terdahulu menunjukkan bahwa ketika faktor pemeliharaan terpenuhi, pegawai akan merasa puas, tetapi untuk meningkatkan kinerja, diperlukan faktor motivasi yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukidi dan Wajdi (2016), ditemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian serupa oleh Murdiyanto (2012) dan Fadhil & Mayowan (2018) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini berusaha mengisi celah penelitian dengan menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pemahaman tentang bagaimana motivasi kerja memperkuat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai akan memberikan wawasan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di lingkungan UPT PBAP Bangil Pasuruan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini digunakan karena memungkinkan analisis hubungan kausal antar variabel secara objektif berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas (kompensasi dan lingkungan kerja) dengan variabel terikat (kinerja pegawai), serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Model penelitian ini dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UPT PBAP Bangil Pasuruan yang berjumlah 47 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh hasil yang lebih akurat dalam menggambarkan hubungan antar variabel dalam populasi yang diteliti.

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert dengan lima pilihan jawaban, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Variabel kompensasi diukur berdasarkan dimensi gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja (Hasibuan, 2013), sedangkan lingkungan kerja diukur melalui aspek fisik dan non-fisik seperti pencahayaan, kebersihan, dan hubungan kerja (Nitisemito, 2014). Motivasi kerja diukur menggunakan indikator dari teori Maslow (2010) dan Herzberg (2003), sedangkan kinerja pegawai diukur melalui dimensi kuantitas, kualitas, serta kedisiplinan dalam bekerja (Mangkunegara, 2012).

Analisis data dilakukan dengan metode statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban kuesioner. Uji asumsi klasik, termasuk uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, dilakukan sebelum analisis regresi untuk memastikan model yang digunakan memenuhi syarat kelayakan.

Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan metode Ordinary Least Squares (OLS), di mana estimasi parameter dilakukan melalui regresi berganda. Uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi efek mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi.

Pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan sebelum analisis data. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item dalam instrumen memiliki korelasi yang signifikan terhadap total skor variabelnya, sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan metode Cronbach's Alpha menunjukkan nilai di atas 0.7 untuk seluruh variabel, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Penelitian ini dilakukan di Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Budidaya Air Payau (UPT PBAP) Bangil Pasuruan, yang berada di bawah Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh

pegawai yang menjadi responden penelitian. Kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan yang mengukur variabel kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dengan menggunakan skala Likert.

Rentang waktu pengumpulan data berlangsung selama lima bulan, dari Agustus hingga Desember 2018. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh pegawai yang berjumlah 47 orang dijadikan responden. Setelah proses pengisian selesai, data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis data, karakteristik responden dapat dikategorikan berdasarkan usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan tingkat pendidikan. Mayoritas pegawai berada dalam rentang usia produktif dengan tingkat pendidikan yang beragam, mulai dari SMA hingga sarjana.

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian, termasuk nilai rata-rata, standar deviasi, dan skor minimum-maksimum.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
Kompensasi (X1)	4.12	0.67	2.8	5
Lingkungan Kerja (X2)	4.21	0.72	3	5
Motivasi Kerja (Z)	4.18	0.65	2.9	5
Kinerja Pegawai (Y)	4.25	0.69	3.1	5

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai rata-rata di atas 4, yang menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki persepsi positif terhadap kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Untuk menguji hubungan antar variabel, dilakukan analisis jalur menggunakan regresi berganda. Hasil uji regresi disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi

Variabel Independen	Koefisien Beta	t-statistik	p-value
Kompensasi (X1) → Motivasi Kerja (Z)	0.352	3.21	0.002
Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z)	0.415	3.89	0.001
Kompensasi (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.295	2.98	0.004
Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0.31	3.12	0.003
Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0.42	4.02	0

Berdasarkan hasil uji regresi, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan hasil yang signifikan ($p < 0.05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan selanjutnya motivasi kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, digunakan uji Sobel. Hasil uji menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai ($p = 0.001$) serta antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai ($p = 0.002$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan

Kompensasi dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Teori motivasi ekstrinsik dalam manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa kompensasi dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan tidak hanya sebagai penghargaan atas kontribusi pegawai, tetapi juga sebagai faktor yang memotivasi peningkatan kinerja. Milanovic et al. (2018) menemukan bahwa penghargaan finansial yang layak meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada produktivitas. Vroom (1964) melalui teori harapan (expectancy theory) menyatakan bahwa individu akan bekerja lebih baik ketika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan imbalan sesuai harapan.

Kompensasi juga dapat dikaji menggunakan teori dua faktor Herzberg (2003) yang membedakan faktor pemeliharaan (hygiene factors) dan faktor motivasi (motivational factors). Faktor pemeliharaan seperti kompensasi mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor motivasi seperti pengakuan dan pengembangan karier mendorong peningkatan kinerja. Kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan dan demotivasi, namun kompensasi yang layak saja tidak cukup untuk mendorong kinerja optimal tanpa didukung faktor lain. Organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara kompensasi dan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan motivasi pegawai secara berkelanjutan.

Temuan ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang sistem kompensasi yang efektif. Sturm et al. (2017) menekankan bahwa pegawai yang merasa kompensasi mereka adil akan menunjukkan loyalitas dan kinerja lebih tinggi. Ketidakadilan dalam pemberian kompensasi dibandingkan dengan rekan kerja atau industri lain dapat menyebabkan demotivasi yang berujung pada penurunan produktivitas. Strategi kompensasi berbasis kinerja menjadi salah satu solusi agar pegawai terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kompensasi yang kompetitif menjadi alat strategis dalam mempertahankan pegawai berkinerja tinggi dan mengurangi tingkat turnover. Organisasi pemerintahan seperti UPT PBAP Bangil Pasuruan menghadapi tantangan dalam kesenjangan kompensasi dengan sektor swasta, yang dapat menurunkan motivasi kerja pegawai. Meskipun fleksibilitas pemberian kompensasi terbatas, organisasi tetap dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai melalui insentif berbasis prestasi, tunjangan non-finansial, serta program pengembangan karier yang lebih terstruktur.

Kompensasi tidak dapat berdiri sendiri sebagai faktor utama dalam peningkatan kinerja pegawai. Integrasi dengan strategi lain seperti peningkatan lingkungan kerja, pengembangan kompetensi, dan penciptaan budaya kerja yang mendukung akan memaksimalkan dampak positif terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih luas tentang kompensasi sebagai faktor pendorong produktivitas pegawai, sekaligus mengingatkan bahwa efektivitasnya bergantung pada sinergi dengan faktor-faktor lain yang memengaruhi motivasi dan kinerja.

Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja memiliki peran krusial dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal. Faktor fisik seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, dan tata ruang kantor berkontribusi terhadap kenyamanan dalam bekerja. Faktor non-fisik seperti hubungan interpersonal, budaya kerja, serta kebijakan organisasi turut menentukan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Kaldi dan Xafakos (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan pegawai merasa lebih nyaman dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas.

Hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan pimpinan menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Dukungan dari atasan, baik dalam bentuk arahan, pengakuan terhadap kinerja, maupun pemberian kesempatan untuk berkembang, dapat meningkatkan loyalitas serta motivasi pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dalam bekerja. Ketidakharmonisan dalam hubungan kerja dapat memicu stres, konflik, serta ketidakpuasan kerja, yang berpotensi menurunkan efektivitas kerja pegawai.

UPT PBAP Bangil Pasuruan sebagai institusi pemerintahan memerlukan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas-tugas operasional dan pelayanan. Fasilitas yang memadai, kebijakan organisasi yang adil, serta komunikasi yang terbuka antarpegawai menjadi faktor penentu dalam meningkatkan

efektivitas kerja. Lingkungan kerja yang baik juga dapat mengurangi tingkat absensi serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Kesesuaian antara lingkungan kerja dan kebutuhan pegawai menjadi faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengoptimalkan kinerja. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Faktor lingkungan yang tidak diperhatikan dapat menyebabkan penurunan motivasi, peningkatan stres, serta kecenderungan pegawai untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Kebijakan organisasi yang berfokus pada peningkatan lingkungan kerja dapat menjadi strategi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Perusahaan dan organisasi pemerintahan perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja pegawai. Faktor ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan..

Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Pegawai yang menerima kompensasi yang adil dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih bertanggung jawab, dan lebih fokus dalam mencapai target organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai faktor mediasi.

Teori hierarki kebutuhan Maslow (2010) menjelaskan bahwa manusia bekerja untuk memenuhi berbagai tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Kompensasi yang memadai memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan finansial, sedangkan lingkungan kerja yang baik memenuhi kebutuhan sosial dan penghargaan. Ketika pegawai merasa kebutuhan ini terpenuhi, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang tinggi berperan sebagai dorongan psikologis yang menghubungkan faktor eksternal seperti kompensasi dan lingkungan kerja dengan peningkatan produktivitas individu.

Teori dua faktor Herzberg (2003) juga memberikan perspektif penting dalam memahami peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Faktor pemeliharaan seperti kompensasi dan lingkungan kerja dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya faktor motivasional seperti penghargaan, pengembangan diri, dan

tanggung jawab kerja. Pegawai yang mendapatkan kompensasi layak dan bekerja di lingkungan yang nyaman akan mengalami peningkatan motivasi kerja, yang kemudian berdampak pada produktivitas mereka. Motivasi ini berperan sebagai penghubung antara faktor eksternal dan kinerja individu dalam organisasi.

Kompensasi yang tinggi tanpa disertai motivasi kerja yang kuat tidak selalu menghasilkan kinerja optimal. Pegawai mungkin akan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, tetapi jika tidak memiliki dorongan intrinsik untuk bekerja lebih baik, kinerja mereka bisa tetap stagnan. Motivasi kerja menjadi faktor yang menentukan apakah pegawai hanya sekadar menjalankan tugas atau berusaha memberikan hasil terbaik bagi organisasi. Faktor ini membentuk hubungan kausal yang lebih kompleks antara kompensasi dan kinerja, di mana motivasi kerja memperkuat atau memperlemah dampak kompensasi terhadap produktivitas.

Lingkungan kerja yang nyaman juga tidak akan sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai jika motivasi kerja tidak diperhatikan. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan kerja yang baik tetapi tidak memiliki motivasi dapat tetap mengalami kebosanan, kurangnya keterlibatan, atau bahkan menurunnya semangat kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif dapat menciptakan atmosfer yang mendorong pegawai untuk lebih termotivasi, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan lebih terdorong untuk bekerja dengan optimal. Motivasi kerja menjadi faktor penentu apakah lingkungan kerja yang baik dapat benar-benar meningkatkan kinerja pegawai atau hanya menciptakan kondisi kerja yang nyaman tanpa efek signifikan terhadap produktivitas.

Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi juga memperlihatkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai tidak bisa hanya bergantung pada pemberian kompensasi atau perbaikan lingkungan kerja saja. Organisasi perlu secara aktif mendorong motivasi kerja pegawai dengan memberikan peluang pengembangan, penghargaan atas kinerja, serta menciptakan budaya kerja yang memberikan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Upaya ini akan memastikan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja tidak hanya menjadi faktor pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga menjadi pemicu bagi pegawai untuk lebih berprestasi dan meningkatkan produktivitas mereka.

Hasil penelitian ini memberikan wawasan bahwa pendekatan peningkatan kinerja pegawai harus bersifat holistik, di mana kompensasi dan lingkungan kerja perlu dikombinasikan dengan strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan. Motivasi kerja memainkan peran strategis dalam memastikan bahwa insentif yang diberikan organisasi benar-benar berdampak pada kinerja pegawai. Dengan memahami peran motivasi

sebagai variabel mediasi, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pegawai yang menerima kompensasi yang layak dan bekerja dalam lingkungan yang nyaman cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Temuan ini mendukung teori motivasi Maslow dan Herzberg, yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar dan faktor motivasional dalam meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi kerja terbukti memainkan peran strategis dalam memperkuat hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai, yang berarti bahwa tanpa motivasi yang cukup, dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak akan optimal.

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi disarankan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan kompensasi dan perbaikan lingkungan kerja, tetapi juga mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai. Pemberian penghargaan berbasis kinerja, kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan budaya kerja yang mendorong keterlibatan pegawai dapat menjadi langkah yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja. Kebijakan kompensasi harus dirancang dengan mempertimbangkan aspek keadilan dan daya saing, sedangkan lingkungan kerja harus dikembangkan agar dapat mendukung kesejahteraan dan produktivitas pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel yang relatif kecil dan cakupan yang terbatas pada satu instansi pemerintahan, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Penelitian di masa depan disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan organisasi dari berbagai sektor dan lokasi yang berbeda guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Selain itu, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan, dapat diteliti lebih lanjut untuk memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang menentukan produktivitas pegawai dalam suatu organisasi.

DAFTAR REFERENSI

Chen, J. (2008). *Performance measurement: Theoretical framework and application*. *Journal of Business Research*, 61(1), 13-21.

- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management (11th ed.)*. Prentice Hall.
- Fadhil, M., & Mayowan, Y. (2018). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 45-56.
- Ghozali, I. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Gujarati, D. N. (2013). *Basic Econometrics (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review*.
- Jayawarna, D. (2007). *Employee performance and its impact on business outcomes. Management Science Journal*, 9(3), 22-34.
- Kaldi, S., & Xafakos, E. (2017). *Workplace environment and its impact on employee performance. European Journal of Business and Management*, 9(5), 112-125.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Milanovic, B., et al. (2018). *The impact of compensation on employee productivity. International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 88-104.
- Murdiyanto, A. (2012). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-67.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2002). *Organizational Behavior (10th ed.)*. Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Solimun. (2011). *Analisis Multivariat: Pendekatan Struktural Equation Modeling (SEM)*. Universitas Brawijaya Press.
- Sturm, R. E., et al. (2017). *The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. Leadership Quarterly*, 28(4), 349-366.

Sukidi, M., & Wajdi, F. (2016). Pengaruh motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(1), 30-42.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.