

Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja

Adinda Dwi Lestari*

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: adindadwi.20056@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to explain the effect of compensation and work environment on work productivity through job satisfaction. This research applies a quantitative approach, with a total population of 58 employees and a sample of 38 employees. The Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) technique was applied in this study to analyse the data with the help of SmartPLS software version 4.1. The results obtained from this study indicate that compensation and work environment have a significant positive effect on job satisfaction, compensation and work environment have no significant effect on work productivity, and job satisfaction has a significant positive effect on work productivity. In the indirect effect analysis, job satisfaction is proven to mediate the effect of compensation and work environment on productivity. The research implications that can be applied to companies are that companies need to pay more attention to aspects that can affect employee productivity levels, one of which is related to work facilities, namely improving company network access; through a good and smooth network, employees can work effectively and do not hinder the customer service process. The company needs to pay attention to the job satisfaction employees feel towards the compensation received. Branch leaders must also give awards or appreciation to employees who have achieved work targets. In addition, the company needs to organise family gathering activities for all employees; these activities can create comfort for employees and strengthen relationships between superiors and employees.

Keywords: compensation; financial service company; job satisfaction; work environment; work productivity.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p118-130>

Received: July 16th 2024; Revised: January 20th 2025; Accepted: February 17th 2025; Available online: February 28th 2025

Copyright © 2025, The Author. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Kemajuan teknologi yang pesat di era industri 4.0 memacu perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, khususnya pengelolaan sumber daya manusia (Syaifullah *et al.*, 2019). Seiring berkembangnya teknologi, perusahaan perlu didukung dengan kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memberikan kontribusi dalam kelancaran operasional suatu perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih maju dan berkembang (Sutrisnawati & Hidayat, 2023). Tingkat produktivitas karyawan mencerminkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber dayanya (Busro, 2018). Menurut Lestari (2019), produktivitas kerja karyawan sangat penting untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Tingkat produktivitas kerja karyawan yang tinggi ditunjukkan dari keuntungan/laba perusahaan dan produktivitas yang semakin meningkat. Dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia, perusahaan dapat melakukan penekanan biaya dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga menciptakan efektivitas dan efisiensi (Ekhsan *et al.*, 2019).

Produktivitas kerja merupakan rasio perbandingan dari output yang dihasilkan dengan waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja dalam menghasilkan produk atau jasa (Sutrisno, 2020). Menurut Singodimedjo (2000), rumusan umum dari produktivitas dapat diukur dengan membandingkan hasil kerja yang diperoleh (output) dengan total sumber daya yang digunakan (input), atau disebut sebagai indeks produktivitas. Setiap perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja dari seluruh karyawannya, sehingga mampu mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga terjadi pada salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor jasa keuangan di Indonesia yang selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja setiap karyawannya di tengah dinamika kebijakan pemerintah Indonesia dan kompetisi di industri jasa keuangan.

Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan ditunjang oleh kinerja karyawannya, sehingga sumber daya manusia atau karyawan dianggap sebagai aset paling berharga bagi setiap perusahaan (Kuruppu *et al.*, 2021). Menurut Busro (2018), karyawan akan lebih terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya apabila lingkungan kerjanya nyaman dan kompensasi atau penghasilan yang memadai. Kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa yang dapat berupa uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Normi, 2018). Kompensasi bagi karyawan dapat diberikan berupa upah, gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, asuransi kesehatan, dana pensiun, serta pemberian cuti (Mondy & Martocchio, 2016). Apabila perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya telah dijalankan dengan tepat dan adil, kepuasan karyawan akan meningkat, dan karyawan akan terdorong untuk lebih produktif dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Hartanto & Turangan, 2021).

Peningkatan kinerja perusahaan juga akan memberikan peningkatan pada laba perusahaan serta kompensasi yang diterima oleh karyawan (Sutrisno, 2020). Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan, program perusahaan tidak selalu berdampak langsung pada kompensasi karyawan. Misalnya, program *Holding* Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Ultra Mikro hanya akan berdampak pada bisnis ultra mikro, seperti dalam pendanaan usaha mikro atau pembiayaan UMKM, sedangkan kompensasi yang diterima karyawan tidak mengalami peningkatan ataupun penurunan.

Selain kompensasi, faktor lainnya yang mampu memengaruhi produktivitas kerja karyawan salah satunya ialah lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala sesuatu baik fisik maupun non-fisik yang ada di sekitar karyawan dan mampu memengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan pekerjaannya (Sutrisnawati & Hidayat, 2023). Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat memberikan pengaruh buruk pada kinerja karyawan, seperti tingkat penyerapan tenaga kerja yang rendah dapat menyebabkan produktivitas karyawan yang semakin menurun (Anggitaningsih & Handriyono, 2019). Sedangkan, tempat kerja yang baik bagi para karyawan, seperti adanya hubungan yang erat dan harmonis antar karyawan, cukupnya jabatan, dan landasan yang ada di tempat kerja, dapat memberikan dampak positif yang mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Putra & Mujiati, 2022).

Berdasarkan hasil observasi, lingkungan kerja perusahaan dinilai cukup baik, namun di beberapa waktu cukup sering terjadi gangguan pada jaringan sistem perusahaan. Hasil wawancara dengan salah satu karyawan menyatakan bahwa setiap bulan selalu terdapat gangguan pada jaringan sistem operasional perusahaan yang diakibatkan oleh adanya perbaikan sistem. Gangguan ini dapat berdampak pada produktivitas kerja karyawan dan menghambat proses pelayanan nasabah.

Faktor-faktor yang menunjang pekerjaan seperti kompensasi dan lingkungan kerja tidak hanya berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan, tetapi juga berdampak pada kepuasan kerja (Rusby, 2016). Menurut Busro (2018), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perbandingan antara pencapaian hasil kerja karyawan dengan ekspektasi hasil yang diharapkan. Kepuasan kerja dapat tercapai jika kebutuhan karyawan telah terpenuhi, yang dapat dilihat dari adanya keamanan dan kenyamanan di tempat kerja, terjalinnya hubungan antar rekan kerja yang harmonis, kompensasi yang layak dan adil

sesuai pekerjaan, dan perlakuan yang adil dari pimpinan perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berdampak pada tingkat produktivitas karyawan, dan produktivitas kerja juga berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan dan kemajuan perusahaan (Anggitaningsih & Handriyono, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk meninjau kembali penelitian sebelumnya yang masih memiliki kesenjangan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Kajian Pustaka

Kompensasi

Kompensasi dapat dimaknai sebagai segala bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi yang telah dilakukan karyawan dalam meraih tujuan perusahaan (Sutrisno, 2020). Kompensasi ialah segala bentuk imbalan yang didapatkan karyawan dari perusahaan berupa uang ataupun benefit lainnya, seperti gaji, upah, insentif, dan berbagai benefit lainnya, seperti asuransi, jaminan sosial, tunjangan, dan cuti yang mampu memberikan kepuasan dan manfaat bagi karyawannya (Rojikinnor *et al.*, 2023). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima telah sebanding dengan apa yang dilakukan kepada perusahaan, karyawan akan bekerja lebih produktif karena telah memperoleh kompensasi yang dinilai sesuai. Begitupun sebaliknya, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sebanding atau lebih rendah dari kinerja yang diberikan kepada perusahaan, hal tersebut akan menjadikan karyawan bekerja secara tidak produktif (Yanti & Sari, 2022). Sehingga, pemberian kompensasi kepada karyawan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan selanjutnya berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi Rojikinnor *et al.*, (2023) yang terdiri dari upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dimaknai sebagai semua aspek di lingkup pegawai yang memberikan dampak pada pelaksanaan kerja, seperti fasilitas dan aspek lainnya yang mampu menciptakan lingkungan kerja ideal bagi karyawan, sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal (Suryanto & Cahaya, 2023). Keadaan lingkungan kerja dapat dinyatakan baik jika pegawai memiliki suasana aman, nyaman, dan sehat dalam melakukan pekerjaannya, sehingga seluruh tugas yang diberikan dapat dituntaskan dengan maksimal, efisien, dan optimal (Haholongan & Elviayuliana, 2022). Kepuasan dan produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Silitonga, 2020). Lingkungan kerja optimal yaitu lingkungan kerja kondusif yang tercipta apabila terdapat hubungan baik antar rekan kerja. Lingkungan kerja yang optimal mampu menciptakan peningkatan hasil kerja dan produktivitas kerja karyawan, sehingga membentuk rasa nyaman dalam diri karyawan. Karyawan akan merasa terdorong dalam bekerja apabila terdapat hubungan antar karyawan dengan atasan atau sesama rekan kerja yang harmonis (Purnami & Utama, 2019). Penelitian ini menggunakan indikator yang mengadaptasi Suryanto dan Cahaya (2023) yang terdiri dari suasana kerja (*working atmosphere*), hubungan antar rekan kerja (*relationship co-workers*), dan ketersediaan fasilitas kerja (*availability of work facilities*).

Produktivitas Kerja

Produktivitas dapat diartikan sebagai kapabilitas pegawai dalam memenuhi penetapan target perusahaan pada suatu periode tertentu, yang dapat dilihat dengan membandingkan output atau hasil kerja dengan input atau sumber daya yang tersedia (Abane *et al.*, 2022). Produktivitas kerja menunjukkan hubungan antara tingkat keefektifan yang dicapai dalam menghasilkan barang/jasa (*output*) dengan tingkat keefisienan dalam menggunakan sumber daya yang tersedia (*input*). Produktivitas kerja menggambarkan hubungan tingkat efektifitas yang telah dicapai dengan tingkat efisiensi tenaga kerja dalam menggunakan sumber daya yang tersedia. Produktivitas kerja dapat tercapai apabila karyawan mampu menjalankan suatu pekerjaan dengan optimal dan mampu memanfaatkan fasilitas atau sumber daya yang tersedia untuk memperoleh hasil akhir yang maksimal (Busro, 2018). Indikator yang digunakan dalam penelitian mengadaptasi Abane *et al.*, (2022) yang terdiri dari pencapaian target (*target achievement*), sumber daya yang tersedia (*available resources*), dan jumlah jam kerja (*number of hours worked*).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan atau perilaku seorang karyawan pada pekerjaannya berdasarkan persepsi masing-masing individu, yang berhubungan dengan kepuasan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan (Bashir & Gani, 2020). Kepuasan kerja mewakili kondisi emosional secara positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pengalamannya dalam bekerja (Beuren *et al.*, 2022). Menurut Busro (2018), kepuasan kerja adalah aspek kompleks karena bersumber dari beberapa elemen kerja, seperti jenis pekerjaan, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, maupun hasil kerja secara keseluruhan. Jika hasil yang didapatkan karyawan lebih besar daripada yang diharapkan, karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja. Apabila hasil yang diperoleh karyawan lebih kecil daripada yang diharapkan, kepuasan kerja karyawan akan semakin rendah. Indikator Lingkungan kerja yang dalam penelitian ini mengadaptasi Beuren *et al.*, (2022) yang terdiri dari kepuasan terhadap keuntungan finansial (*satisfaction with financial benefits*) dan kepuasan pribadi (*personal satisfaction*).

Hubungan antar Variabel

Menurut Sutrisnawati & Hidayat (2023), kompensasi merupakan komponen yang paling menentukan tingkat kepuasan kerja bagi karyawan. Apabila kompensasi yang telah dibagikan oleh perusahaan sebanding dengan harapan pegawai, kepuasan kerja akan tercipta (Vera *et al.*, 2019). Karyawan menganggap tugas yang dikerjakan dihargai dengan kompensasi yang dibagikan perusahaan, sehingga karyawan merasa puas dengan kompensasi tersebut (Syaifullah *et al.*, 2019). Pemberian kompensasi yang sesuai dapat berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan dapat mendorong pegawai dalam mengoptimalkan prestasi kerja, sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif (Fauzi & Ubaidillah, 2023). Syaifullah *et al.*, (2019), Vera *et al.*, (2019), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Fauzi dan Ubaidillah (2023), dan Sutrisnawati dan Hidayat (2023) juga menemukan hal yang sama bahwa kompensasi memberikan dampak signifikan positif pada kepuasan kerja. Namun, Haholongan dan Elviayuliana (2022) dan Mogi *et al.*, (2022) menemukan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh pada kepuasan kerja.

H1: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Sutrisnawati dan Hidayat (2023), kondisi lingkungan kerja di dalam organisasi mampu berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja akan tercapai apabila lingkungan kerja yang ada di sekeliling karyawan diperhatikan, seperti dalam penataan ruang, kebersihan ruang kerja, ketersediaan fasilitas kerja, alat, suhu, dan tingkat kebisingan sehingga mampu menciptakan kenyamanan pribadi dan perasaan kemudahan dalam melakukan pekerjaan dengan baik bagi karyawan (Vera *et al.*, 2019). Fasilitas kerja yang sangat memadai dari perusahaan akan meningkatkan motivasi para karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawannya (Haholongan & Elviayuliana, 2022). Anggitaningsih dan Handriyono (2019) membuktikan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi memiliki peran penting bagi karyawan. Menurut Vera *et al.*, (2019), Haholongan dan Elviayuliana (2022), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Fauzi dan Ubaidillah (2023), Saputra (2022), Sutrisnawati dan Hidayat (2023), dan Mogi *et al.*, (2022), lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, Atmojo *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi merupakan motivasi utama bagi pegawai yang memengaruhi semangat kerja karyawan serta mampu menciptakan produktivitas kerja yang optimal (Anggitaningsih & Handriyono, 2019). Ketika pegawai beranggapan kompensasi yang diperoleh setara dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, karyawan akan bekerja lebih produktif karena telah memperoleh kompensasi yang dinilai layak (Yanti & Sari, 2022). Apabila kompensasi yang didapatkan telah sejalan dengan ketentuan dan harapan pegawai, karyawan merasa puas dan akan lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya (Dunggio *et al.*, 2021). Putra dan Mujiati (2022), Syaifullah *et al.*, (2019), Ekhsan *et al.*, (2019), Yanti dan Sari (2022), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Muttaqien *et al.*, (2022), dan

Dunggio *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja. Namun, Fajarto *et al.*, (2019), Sutrisnawati dan Hidayat (2023), dan Mogi *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberikan pengaruh signifikan pada produktivitas kerja.

H3: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Anggitaningsih dan Handriyono (2019), lingkungan kerja memberikan dampak yang krusial dalam mewujudkan tujuan organisasi karena lingkungan kerja secara langsung atau tidak langsung mampu memengaruhi individu yang ada di dalamnya. Lingkungan kerja yang optimal ditandai dengan adanya fasilitas kerja yang memadai, tempat bekerja yang nyaman, serta hubungan baik antar karyawan dan atasan yang harmonis sehingga mampu berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Putra & Mujiati, 2022). Putra dan Mujiati (2022), Yanti dan Sari (2022), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Muttaqien *et al.*, (2022), Kosasih *et al.*, (2023), Dunggio *et al.*, (2021), Adeniyi *et al.*, (2022), dan Sutrisnawati dan Hidayat (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan positif pada produktivitas kerja. Sedangkan, Pramestuti dan Perkasa (2020), dan Mogi *et al.*, (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh pada produktivitas kerja.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Ekhsan *et al.*, (2019), kepuasan kerja dinyatakan sebagai faktor penting yang dapat berdampak pada produktivitas kerja. Kepuasan kerja karyawan akan tercapai apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, yang dapat dilihat dari adanya keamanan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, kompensasi yang layak dan adil sesuai pekerjaan, dan mendapatkan perlakuan yang adil dari pimpinan perusahaan (Anggitaningsih & Handriyono, 2019). Tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi mampu berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Fajarto *et al.*, 2019). Menurut Syaifullah *et al.*, (2019), Ekhsan *et al.*, (2019), Fajarto *et al.*, (2019), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Adeniyi *et al.*, (2022), dan Kosasih *et al.*, (2023), kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif pada produktivitas kerja. Namun, Ezeamama (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan pada produktivitas kerja.

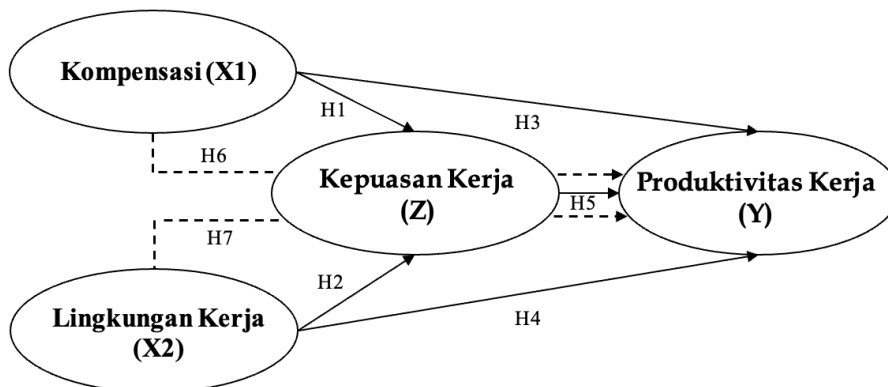
H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang bagi karyawan mampu meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan akan puas dengan pekerjaannya sebab kompensasi yang diberikan sebanding dengan yang dilakukan dan akan terdorong untuk lebih produktif dalam bekerja. Tingginya tingkat kepuasan kerja yang karyawan rasakan dapat menciptakan tingginya produktivitas kerja (Syaifullah *et al.*, 2019). Syaifullah *et al.*, (2019) membuktikan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan pada produktivitas kerja melalui mediasi kepuasan kerja. Maknanya, pengaruh kompensasi pada produktivitas kerja dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan, Mogi *et al.*, (2022) menunjukkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi pada produktivitas kerja.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja.

Lingkungan kerja mampu membuat karyawan lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif mampu berdampak positif bagi karyawan sehingga menciptakan kepuasan kerja yang mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Kosasih *et al.*, 2023). Lingkungan kerja yang positif mampu memacu pegawai untuk menjalankan tugas secara optimal, sehingga mampu menaikkan tingkat produktivitas kerja dan memberikan hasil kerja yang optimal (Anggitaningsih & Handriyono, 2019). Wandari dan Mujiati (2021) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Namun, Kosasih *et al.*, (2023) dan Mogi *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja pada produktivitas kerja. Model penelitian telah dikemas di Gambar 1.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja.



Sumber: Data dioalah (2024)

Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat data primer yang diperoleh langsung dari lapangan, dan data sekunder yang diperoleh dari website perusahaan, buku, jurnal, artikel, dan sumber lainnya. Teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan *online* kepada seluruh karyawan kantor cabang salah satu BUMN di Indonesia (sensus) sebanyak 38 orang, atau sering juga disebut teknik sampling jenuh dan menerapkan beberapa pertimbangan, yaitu pengecualian karyawan dengan status *outsourcing* dan pimpinan cabang. Skala pengukuran yang digunakan yakni skala Likert dengan nilai 1 sampai 5. Teknik analisis yang digunakan penelitian ini dalam menganalisis data yaitu *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1 yang terdiri dari analisis model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), dan uji hipotesis (*bootstrapping*).

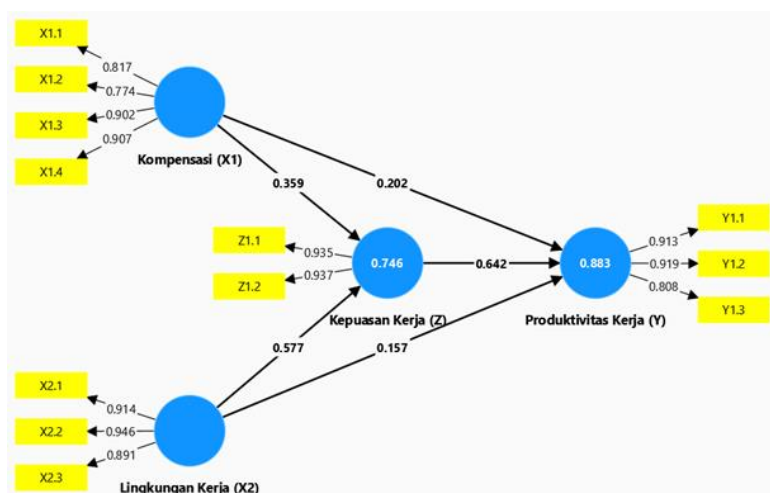
Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Deskripsi responden terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan jabatan. Berdasarkan jenis kelamin, karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 22 orang (57,9%) dan karyawan perempuan berjumlah 16 orang (42,1%). Berdasarkan usia responden, karyawan dengan rentang usia 21-30 tahun sebanyak 13 orang (34,2%), 31-40 tahun sejumlah 18 orang (47,4%), 41-50 tahun berjumlah 5 orang (13,2%), dan 51-60 tahun berjumlah 2 orang (5,3%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, pendidikan terakhir SMA sebanyak 5 orang (13,2%), D3 sejumlah 4 orang (10,5%), pendidikan S1 sebanyak 28 orang (73,7%), dan tingkat pendidikan S2 berjumlah 1 orang (2,6%). Selanjutnya, berdasarkan lama bekerja, karyawan dengan rentang masa kerja <1 tahun sebanyak 6 orang (15,8%), 1-5 tahun sebanyak 19 orang (50%), 6-10 tahun sebanyak 8 orang (21,1%), dan >10 tahun sebanyak 5 orang (13,2%). Berdasarkan jabatan karyawan, karyawan jabatan manajer 2 orang (5,3%), penaksir 3 orang (7,9%), kasir 9 orang (23,7%), pengelola agunan 2 orang (5,3%), *account officer* (AO) 2 orang (5,3%), admin mikro 2 orang (5,3%), analis kredit 1 orang (2,6%), pengelola Unit Pelayanan Cabang (UPC) 7 orang (18,4%), *sales* 8 orang (21,1%), *collection* 1 orang (2,6%), dan petugas agen 1 orang (2,6%).

Hasil Uji Convergent Validity

Menurut Ghozali (2014), terdapat ketentuan besaran indikator pada *loading factor* agar dapat dikatakan valid yaitu lebih dari 0,70 atau indikator dengan nilai *loading factor* 0,50 hingga 0,60 dapat dikatakan cukup. Hasil uji *measurement model* pada variabel kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja dalam penelitian ini tersaji di Gambar 2.



Sumber: Output SmartPLS 4.1 (2024, data diolah)

Gambar 2. Uji Measurement Model

Hasil Uji Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran reflektif dalam penelitian ini dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Menurut Ghozali (2014), apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Oleh karena itu, setiap blok indikator diharapkan memiliki *loading* lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini tersaji di Tabel 1. Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity*, secara keseluruhan blok indikator dari setiap variabel yang diukur memiliki nilai *loading* lebih tinggi dibandingkan dengan blok indikator dari variabel lain. Oleh karena itu, hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa indikator dalam penelitian ini mampu mengukur setiap variabel laten yang diteliti.

Tabel 1. Hasil Uji Discriminant Validity Cross Loadings

Butir Pernyataan	Variabel			
	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.817	0.575	0.726	0.713
X1.2	0.774	0.438	0.533	0.502
X1.3	0.902	0.613	0.693	0.636
X1.4	0.907	0.689	0.727	0.692
X2.1	0.569	0.914	0.781	0.777
X2.2	0.675	0.946	0.828	0.815
X2.3	0.655	0.891	0.643	0.659
Y1.1	0.773	0.768	0.913	0.908
Y1.2	0.769	0.787	0.919	0.842
Y1.3	0.529	0.609	0.808	0.669
Z1.1	0.762	0.748	0.845	0.935
Z1.2	0.654	0.794	0.885	0.937

Sumber: Output SmartPLS 4.1 (2024, data diolah)

Hasil Uji Composite Reliability

Composite reliability merupakan pengujian reliabilitas instrumen yang digunakan untuk memeriksa tingkat keandalan nilai pada blok indikator dan membuktikan tingkat akurasi, konsistensi, serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Ketentuan nilai *composite reliability* dalam mengukur konsistensi harus di atas 0,60 (Ghozali, 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *composite reliability* yang lebih dari 0,60, di antaranya variabel kompensasi sebesar 0,885, lingkungan kerja sebesar 0,919, produktivitas kerja senilai 0,879, dan kepuasan kerja sebesar 0,860. Oleh karena itu, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Hasil Uji Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk memperkuat hasil pengujian dari *composite reliability* dan mengukur konsistensi internal. Hasil penelitian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel lebih dari 0,70, di antaranya variabel kompensasi memiliki nilai sebesar 0,873, lingkungan kerja bernilai 0,906, produktivitas kerja sebesar 0,857, dan kepuasan kerja sebesar 0,860. Hasil pengujian *Cronbach's Alpha* ini menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi persyaratan *Cronbach's Alpha* sehingga memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Hasil R-Square

Pengujian model struktural dapat dilakukan dengan menggunakan *R-Square* untuk menilai pengaruh antara variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Hasil uji *R-Square* dalam penelitian ini tersaji di Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, hasil *R-Square* dari produktivitas kerja sebesar 0,883 yang menunjukkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebesar 88,3%, sementara 11,7% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* dari variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 0,746. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi dan lingkungan kerja sebesar 74,6%, sedangkan untuk 25,4% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Produktivitas Kerja (Y)	0.883
Kepuasan Kerja (Z)	0.746

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil Uji Relevansi Prediksi

Uji relevansi prediksi digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model variabelnya. Nilai *Q-Square* lebih dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya apabila nilai *Q-Square* kurang dari 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Hasil perhitungan nilai uji relevansi prediksi tersaji di formula (1). Berdasarkan hasil perhitungan (1), nilai *Q-Square* sebesar 0,689. Hal ini menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh lebih dari 0, artinya model ini memiliki *predictive relevance* yang mampu menjelaskan model sebanyak 68,9%.

$$\begin{aligned}
 Q - Square &= 1 - \left(\sqrt{1 - R_1^2} \right) \times \left(\sqrt{1 - R_2^2} \right) \\
 &= 1 - \left(\sqrt{1 - 0,883^2} \right) \times \left(\sqrt{1 - 0,746^2} \right) \\
 &= 1 - (\sqrt{0,220}) \times (\sqrt{0,665}) \\
 &= 1 - 0,311 \\
 &= 0,689 \text{ atau } 68,9\% \dots\dots\dots(1)
 \end{aligned}$$

Hasil Uji Kausalitas

Variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila hasil uji memiliki nilai *t*-hitung atau *t-statistic* lebih dari 1,96 (Ghozali, 2014). Berdasarkan uji yang telah dilakukan, kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,359, *t-statistic* sebesar 2,260 ($\geq 1,96$) dan *P-Values* 0,024 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin layak dan memadai kompensasi yang diperoleh karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. H1 terbukti. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, dibuktikan oleh nilai *t-statistic* sebesar $4,022 \geq 1,96$ dan *P-Values* $0,000 < 0,05$, serta nilai *path coefficient* sebesar 0,577. H2 terbukti, yang berarti semakin nyaman dan positif lingkungan kerja bagi karyawan, kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,202, *t-statistic*

sebesar $1,720 < 1,96$ dan $P\text{-Values } 0,086 > 0,05$. H3 tidak terbukti. Tinggi atau rendahnya tingkat kompensasi tidak dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, yang dibuktikan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,157, *t-statistic* sebesar $1,693 < 1,96$ dan $p\text{-values } 0,091 > 0,05$. H4 tidak terbukti. Baik atau tidaknya kondisi lingkungan kerja bagi karyawan tidak memberikan dampak pada tingkat produktivitas kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja, dibuktikan oleh hasil analisis statistik yaitu nilai *path coefficient* sebesar 0,642, *t-statistic* senilai $4,997 \geq 1,96$, dan $p\text{-values } 0,000 < 0,05$ yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat. H5 terbukti.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap produktivitas kerja melalui mediasi kepuasan kerja membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif, sehingga H6 terbukti. Hal ini dibuktikan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,230 yang menjelaskan adanya pengaruh positif, nilai *t-statistic* diperoleh sebesar $2,103 \geq 1,96$ dan $P\text{-Values } 0,036 < 0,05$. Kemudian, uji mediasi kepuasan kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,370 yang berarti memiliki pengaruh positif. Nilai *t-statistic* diperoleh sebesar 2,884 dan $P\text{-Values } 0,004 < 0,05$ yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sehingga H7 terbukti. Hasil uji hipotesis juga tersaji di Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh antar Variabel	<i>Path Coefficient</i>	<i>t-statistic</i>	Keterangan	<i>P-Values</i>	Keterangan	Penerimaan Hipotesis
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,359	2,260	$\geq 1,96$ Signifikan	0,024	$< 0,05$ Signifikan	H1 diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,577	4,022	$\geq 1,96$ Signifikan	0,000	$< 0,05$ Signifikan	H2 diterima
Kompensasi → Produktivitas Kerja	0,202	1,720	$< 1,96$ Tidak Signifikan	0,086	$> 0,05$ Tidak Signifikan	H3 ditolak
Lingkungan Kerja → Produktivitas Kerja	0,157	1,693	$< 1,96$ Tidak Signifikan	0,091	$> 0,05$ Signifikan	H4 ditolak
Kepuasan Kerja → Produktivitas Kerja	0,642	4,977	$\geq 1,96$ Signifikan	0,000	$< 0,05$ Signifikan	H5 diterima
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,230	2,103	$\geq 1,96$ Signifikan	0,036	$< 0,05$ Signifikan	H6 diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,370	2,884	$\geq 1,96$ Signifikan	0,004	$< 0,05$ Signifikan	H7 diterima

Sumber: Data diolah (2024)

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaifullah *et al.*, (2019), Vera *et al.*, (2019), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Fauzi dan Ubaidillah (2023), dan Sutrisnawati dan Hidayat (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Semakin memadai kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini dapat berpengaruh signifikan positif dikarenakan adanya pemberian gaji kepada karyawan telah melebihi standar UMR yang berlaku, sehingga karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima. Meskipun

terdapat perbedaan gaji, namun gaji yang diberikan oleh perusahaan telah sesuai dengan beban kerja, masa kerja, jabatan, dan tingkat jabatan (*grade*) dari setiap karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil riset ini mendukung Vera *et al.*, (2019), Haholongan dan Elviayuliana (2022), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Fauzi dan Ubaidillah (2023), Saputra (2022), Sutrisnawati dan Hidayat (2023), dan Mogi *et al.*, (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin nyaman lingkungan kerja pada perusahaan, kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini dapat berpengaruh signifikan karena karyawan telah memiliki lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik ditunjukkan melalui adanya pencahayaan yang cukup, kebersihan tempat kerja yang terkelola dengan baik, kondisi udara di dalam ruangan yang baik dan dilengkapi dengan *Air Conditioner* (AC), tata letak karyawan yang mempermudah dalam berkomunikasi 127etika bekerja, serta suasana kerja yang kondusif. Selain itu, karyawan juga memiliki hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik, ditunjukkan dari adanya kerja sama tim, komunikasi yang efektif, dan kepercayaan antar karyawan yang tinggi. Sehingga, lingkungan kerja positif yang memberikan rasa nyaman dan aman kepada karyawan akan menciptakan kepuasan kerja dan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan Fajarto *et al.*, (2019), Sutrisnawati dan Hidayat (2023), dan Mogi *et al.*, (2022) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil ini disebabkan oleh pimpinan cabang yang selalu menekankan karyawan untuk dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan, khususnya target *Key Performance Indicator* (KPI) unit kerja. Sehingga, kompensasi bukanlah hal utama yang diperhatikan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan lainnya juga menyatakan bahwa mereka lebih termotivasi untuk mencapai target pekerjaan daripada berambisi untuk mendapatkan peningkatan kompensasi. Karena karyawan telah merasa puas atas kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, besar atau kecilnya kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja mereka.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga hipotesis keempat ditolak. Hasil ini sejalan dengan Pramestuti dan Perkasa (2020) dan Parashakti dan Noviyanti (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan baik atau buruknya kondisi lingkungan kerja di perusahaan tidak mampu memberikan dampak pada tingkat produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil wawancara yang menyatakan bahwa akses jaringan di perusahaan cukup sering mengalami gangguan setidaknya satu bulan sekali. Di samping itu, dalam menjalankan pekerjaannya tidak semua karyawan harus berada di dalam lokasi kantor. Misalnya, karyawan bagian *collection* yang bertugas menagih nasabah kredit jatuh tempo, *sales* yang bertugas mempromosikan produk atau layanan, dan petugas agen bertugas mencari, mengawasi, dan memantau perkembangan agen yang ada di masyarakat. Beberapa karyawan bagian tersebut lebih banyak bekerja di luar area kantor, sehingga lingkungan kerja tidak terlalu berpengaruh pada produktivitas kerja mereka.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja, sehingga hipotesis kelima diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan Syaifullah *et al.*, (2019), Ekhsan *et al.*, (2019), Fajarto *et al.*, (2019), Anggitaningsih dan Handriyono (2019), Adeniyi *et al.*, (2022) dan Kosasih *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

signifikan positif terhadap produktivitas kerja, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan akan bekerja lebih produktif. Hasil penelitian ini memiliki pengaruh positif karena karyawan telah merasa puas atas kompensasi yang diperoleh. Perusahaan juga telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan kendala dan kinerjanya melalui kegiatan evaluasi yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Hal tersebut membuat karyawan merasa mendapatkan dukungan dari perusahaan dan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa puas atas adanya lingkungan kerja yang positif.

Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis keenam ini diterima. Hasil menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif karena karyawan telah memperoleh gaji setiap bulannya tepat waktu dan setara dengan beban kerja, tingkat jabatan, masa kerja dari setiap karyawan. Melalui pemberian kompensasi yang setara dan mampu memenuhi kebutuhan karyawan, karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang. Kepuasan kerja tersebut membuat karyawan lebih terdorong untuk bekerja lebih produktif dan mengerjakan tugasnya dengan maksimal. Hal ini ditunjukkan oleh kinerja karyawan dengan jabatan *sales* yang selalu berusaha mencapai target pekerjaan yang ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Syaifullah *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Hasil ini dikarenakan kerja sama dan hubungan antar rekan kerja di tempat kerja telah terjalin dengan baik dan harmonis, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan diterima oleh rekan kerjanya, sehingga karyawan akan merasa puas dan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaan yang dimiliki. Karyawan akan merasa puas dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal sehingga dapat bekerja lebih produktif dan mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Wandari dan Mujiati (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat lima hipotesis yang diterima dalam penelitian ini dan terdapat dua hipotesis yang ditolak yaitu kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hipotesis yang diterima antara lain: kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja; kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja; lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Perusahaan disarankan untuk melakukan perbaikan sistem jaringan perusahaan secara maksimal dan mengawasi secara berkala agar tidak terjadi gangguan sistem yang mampu menghambat aktivitas operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan diharapkan untuk memberikan penghargaan ataupun apresiasi kepada karyawan yang telah mencapai dan melampaui target pekerjaan sehingga karyawan merasa kinerjanya dihargai oleh perusahaan. Pimpinan cabang juga sebaiknya lebih meningkatkan interaksi dengan karyawannya baik secara formal maupun informal, seperti dengan berkomunikasi ketika jam istirahat, maupun dalam kegiatan *family gathering* atau sejenisnya sehingga karyawan merasa memiliki hubungan yang baik dengan atasannya. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang terbatas. Penelitian selanjutnya diharapkan melibatkan jumlah sampel yang lebih besar dan menggunakan variabel lain, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan komitmen kerja.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Adeniyi, S. O., Ajamobe, J. O., & Adeniyi, O. G. (2022). Work Environment, Supervision and Job Satisfaction on Employees Productivity of Manufacturing Firms in Oluyole Local Government Area, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Business Studies*, 6(3), 178–192.
- Anggitaningsih, R., & Handriyono, H. (2019). Effect Of Environmental Work Leadership Style Compensation On Employee Productivity Intervening As Employee Satisfaction In Business Unit Pt. Brantas Bipraya In Jakarta. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(7), 182–189.
- Atmojo, P. T., Iqbal, M. A., & Parwoto. (2022). Influence of Organizational Commitment, Work Environment, and Work Motivation as Intervening Variables on Job Satisfaction of Employees Directorate General of Foreign Trade, Ministry of Trade. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(3), 22592–22605. <https://doi.org/doi.org/10.33258/birci.v5i3.6272.22592>
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, & Theiss, V. (2022). Organizational Resilience, Job Satisfaction and Business Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Prenamedia Group.
- Dunggio, M., Sukatmadjaya, A., & Habib, M. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. ATA Internasional Industri. *KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 15–31. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v4i1.1660>
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. *Advances in Intelligent Systems Research*, 173(Icoemis), 406–415. <https://doi.org/10.2991/icoemis-19.2019.55>
- Ezeamama, I. G. (2019). Job Satisfaction And Employee Productivity In Anambra State Nigeria. *European Journal of Research in Social Sciences*, 7(2), 1–13.
- Fauzi, A. R., & Ubaidillah, H. (2023). Work Stress, Work Environment and Compensation on Job Satisfaction with Motivation as an Intervening Variable in Mineral Water Distributor Company. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 21, 1–14. <https://doi.org/10.21070/ijins.v21i.756>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit - Undip.
- Haholongan, R., & Elviayuliana. (2022). The Influence of Compensation, Motivation, Work Environment, and Work Discipline on Job Satisfaction. *International Journal of Social Science*, 2(4), 1903–1912. <https://doi.org/10.53625/ijss.v2i4.4169>
- Hartanto, V. C., & Turangan, J. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(2), 518–527. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11899>
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21(2), 1–9.

- Lestari, A. W. (2019). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten OKI dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial Dan Sains*, 8(1), 47–56. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v8i1.4228>
- Mogi, A., Priadana, S., Affandi, A., & Narimawati, U. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Raya Azura Persada. *Research Journal of Accounting and Business Management (RJABM)*, 6(1), 42–48. <https://doi.org/10.31293/rjabm.v6i1.6274>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Muttaqien, F., Abrori, I., & Cahyaningati, R. (2022). Analysis of Compensation and Work Environment on Employee Productivity in Regional Water Drinking Companies, Lumajang District. *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah*, 4(2), 57–62. <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v4i2.2220>
- Normi, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Expert.
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>
- Pramestuti, D., & Perkasa, D. (2020). *The Effect of Work Stress, Work Environment, and Occupational Health and Safety on Employee Productivity*. <https://doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302701>
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(9), 5611–5631. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i09.p13>
- Putra, I. N. S. K., & Mujiati, N. W. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Work Motivation on Employee Productivity. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 212–215. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1310>
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Rusby, Z. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR.
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Silitonga, E. S. (2020). *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen, dan Lingkungan Kerja*. Penebar Media Pustaka.
- Singodimedjo, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. SMMAS.
- Suryanto, & Cahaya, Y. F. (2023). The Role of Career Development, Work Environment and Compensation in Improving Employee Performance PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi. *Management Research Studies Journal*, 4(1), 24–46. <https://doi.org/10.56174/mrsj.v4i1.526>
- Sutrisnawati, & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Produktivitas Kerja. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2587–2594. <https://doi.org/10.54371/jlrip.v6i4.1725>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Kencana.
- Syaifullah, I. I., Titisari, P., & Puspitasari, N. (2019). Work Satisfaction In Compensation Mediation and Motivation on Productivity Permanent Employees of Pt. Sinergi Mitra Utama in Bandung. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(3), 1031–1038. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v7i3.em01>
- Vera, L. O., Perizade, B., & Soebyakto, B. B. (2019). The Influence of Work Environment and Compensation Towards Employee Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(7), 446–453. <https://doi.org/10.29322/ijssrp.9.07.2019.p9160>
- Yanti, E. D., & Sari, M. M. (2022). Effect of Compensation, Motivation and Work Environment on Employee Work Productivity PT Jia Lin Wood. *International Journal of Research and Review*, 9(9), 141–149. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220914>