Jurnal Ekonomi : Journal of Economic

e-issn : 2528-326X p-issn : 2087-8133
https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Eko

Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompensasi: Model Mediasi Kepuasaan dan Motivasi Kerja

Joel Faruk Sofyan[1], Priyo Handoko[2], Anak Agung Ketut Diatmika[3], Primasatria Edastama[4]
[1,2,3,4] Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jalan Arjuna Utara No.9 Kebon Jeruk Jakarta 11510
joel.f.sofyan@esaunggul.ac.id

Informasi Artikel

Keywords: *Compensation, Job Satisfaction, Work Motivation, Employee Performance*

Abstract

Employees play a significant role in achieving organizational goals and ensuring business continuity. Employee performance is one of the primary factors that distinguishes successful from failed firms in today's dynamic and increasingly competitive business environment. This study investigated the effect of compensation on employee performance as mediated by job satisfaction and work motivation. A total of 100 employees from one of Indonesia's leading retail franchises domiciled in Tangerang were chosen using the purposive sampling method and analyzed using PLS-SEM to test the proposed hypotheses. This study's findings revealed that 6 out of 7 hypotheses proposed were significant. Specifically, we proved that compensation had the largest direct effect on work motivation, and work motivation had the largest mediation effect.

Kata Kunci: Kompensasi, Kepuasaan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

Karyawan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan memastikan kelangsungan bisnis. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang membedakan perusahaan yang sukses dari yang gagal dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan semakin kompetitif saat ini. Penelitian ini menyelidiki pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sebanyak 100 karyawan dari salah satu waralaba ritel terkemuka di Indonesia yang berdomisili di Tangerang dipilih menggunakan metode purposive sampling dan dianalisis menggunakan PLS-SEM untuk menguji hipotesis yang diajukan. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa 6 dari 7 hipotesis yang diajukan adalah signifikan. Secara khusus, kami membuktikan bahwa kompensasi memiliki efek langsung terbesar pada motivasi kerja, dan motivasi kerja memiliki efek mediasi terbesar.

Received: 23/09/2024 Revised: 16/05/2025 Accepted: 26/05/2025

1. Pendahuluan

Konsep pendirian perusahaan pada dasarnya berlandaskan pada keyakinan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh individu (Kumar & Upadhaya, 2019). Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu unsur perusahaan yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Ratiu *et al*., 2016). Manusia memiliki fungsi yang dominan ketika melakukan setiap kegiatan karena manusia berperan sebagai perencana, pelaku, dan

https://doi.org/10.47007/jeko.v16i01.9141
This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

penentu tercapainya tujuan perusahaan, dan tujuan tidak dapat tercapai tanpa peran aktif karyawan, meskipun perusahaan mungkin memiliki perangkat yang canggih (Hasan, 2017). Persaingan yang ketat di sektor industri retail menuntut karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan tetap termotivasi melalui penilaian kinerja (Onsardi, 2020). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dituntut untuk berperan dalam menghasilkan karyawan yang andal dan profesional guna mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Ramli *et al*., 2020). Untuk itu, perusahaan perlu berupaya untuk secara cepat dan tuntas menyelesaikan permasalahan SDM yang muncul (Yumhi, 2021).

Rojikinnor et al. (2023) menyatakan penelitian mengenai kinerja karyawan selalu penting dan releven karena secara langsung berkontribusi dalam pengelolaan manajemen SDM. Salah satu langkah awal yang dapat dilakukan dalam melakukan kajian mendalam terhadap kinerja karyawan adalah memahami fungsi kompensasi (Mulyani et al., 2019). Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi yang diberikan organisasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan (Sumali et al., 2019). Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan kinerja karyawan seharusnya dimiliki oleh setiap perusahaan, khususnya dalam ketidakpastian lingkungan yang semakin tinggi (Syahreza et al., 2017). Lebih lanjut, sistem kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan cara perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya (Emerole et al., 2019).

Aspek lain yang penting dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasaan kerja karyawan (Azmy et al., 2023). Kepuasaan kerja perlu diperhatikan karena merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan dari dalam *stakeholder*-nya (Theurer et al., 2018). Kepuasaan kerja bersifat sangat pribadi, dengan kata lain setiap individu memiliki karakteristik dan sudut pandang yang berbeda-beda, termasuk pendapatnya (Jufrizen, 2017). Kepuasaan kerja merupakan sikap individu karyawan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor-faktor pekerjaan dan diartikan sebagai banyaknya pengaruh atau perasaan positif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Rahestha et al., 2020). Apabila seseorang dikatakan memiliki kepuasaan kerja yang tinggi, berarti ia menyukai, menghargai, dan merasa senang terhadap pekerjaannya (Santoni & Harahap, 2018).

Faktor lain yang perlu ditingkatkan oleh setiap perusahaan dalam mempertahankan kinerja karyawan adalah motivasi bekerja (Berliana *et al*., 2018). Motivasi bekerja dapat mendorong proses seseorang maupun kelompok untuk melakukan sesuatu yang sudah ditetapkan (Jufrizen & Daulay, 2020). Oleh karena itu, motivasi bekerja sangat penting untuk kelancaran pekerjaan karyawan dan organisasi, jika motivasi bekerja karyawan rendah maka karyawan akan malas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta hasilnya tidak sesuai dengan yang telah diharapkan oleh organisasi (Yu *et al*., 2021). Tanpa adanya motivasi bekerja, seorang karyawan tidak dapat melakukan suatu pekerjaan sesuai standar atau melebihinya (Sudiardhita et al., 2018). Iis *et al*. (2022) mengatakan motivasi bekerja adalah mediator yang baik untuk menganalisis kinerja seorang karyawan.

Penelitian ini mengadaptasi penelitian terdahulu tentang kinerja karyawan. Adapun kesenjangan penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu terdapat dalam objek dan variabel penelitian. Penelitian Rojikinnor et al. (2023) meneliti industri perbankan di Indonesia sedangkan penelitian ini meneliti industri retail di Indonesia. Kemudian, penelitian saat ini mengembangkan lebih lanjut model yang ditawarkan dengan menambahkan motivasi bekerja sebagai mediator lain dari kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan kajian mendalam tentang kinerja karyawan dalam kaitannya dengan kompensasi, kepuasaan kerja, motivasi bekerja karyawan perusahaan jaringan pengecer waralaba terbesar di Indonesia. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada tataran teori/keilmuan manajemen sumber daya manusia dan juga memberikan masukan dalam pengelolaan Manajemen SDM pada perusahaan industri retail.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesa

Santoni & Harahap (2018) mengartikan kompensasi sebagai keseluruhan balas jasa atas kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas di perusahaan baik berupa uang atau lainnya seperti gaji, upah, bonus, cuti dan yang lainnya. Menurut Berliana *et al*. (2018), kompensasi adalah bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Menurut Sumali *et al*. (2019), kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada

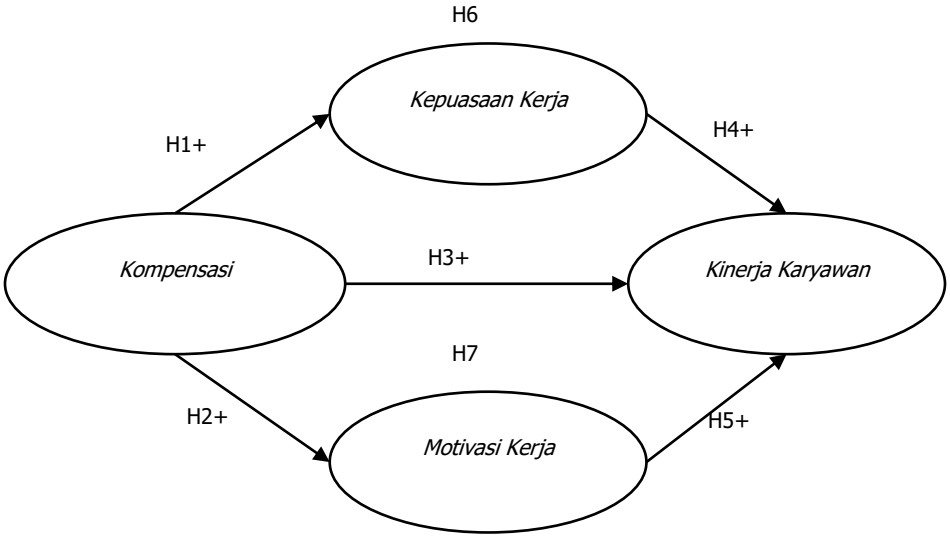
para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya. Menurut Ramlah *et al*. (2021) kompensasi adalah penghargaan secara tidak langsung ataupun langsung, finansial maupun non-finansial yang layak kepada sebagai seorang karyawan atas pencapaian mereka. Kemudian Soelton *et al*. (2021) berpendapat bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selain itu Rojikinnor *et al.* (2023) kompensasi ataupun sering disebut dengan balas jasa di artikan sebagai penghargaan secara tidak langsung ataupun langsung, finansial maupun non-finansial yang sangat layak kepada seorang karyawan atas pencapaian mereka ketika telah mencapai tujuan tertentu.

Menurut Smith *et al*. (2017), kepuasaan kerja adalah perasaan senang yang dialami individu terhadap suatu tugas, yang tercermin melalui penilaian yang menyeluruh dan mendalam. Kemudian menurut Rahestha *et al.* (2020) kepuasaan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Adapun menurut Thanan *et al.* (2021) kepuasaan kerja ialah perasaan positif yang dibawa dengan keyakinan bahwa pekerjaan seseorang menjunjung tujuan besar. Kepuasaan kerja merupakan ukuran perasaan emosional yang menyenangkan yang dimiliki seseorang dari berbagai situasi kerjanya, kepuasan kerja kognitif merupakan ukuran persepsi, perasaan, dan reaksi karyawan (Yanuar *et al.*, 2021). Sedangkan Jufrizen & Hutasuhut (2022) mendefinisikan kepuasaan kerja sebagai suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Anggraeni (2018) mengartikan motivasi kerja sebagai suatu pendorong pada seorang anggota organisasi yang rela dan mau untuk memberikan kemampuannya dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk pencapaian tujuan yang sudah ditentukan. Parashakti *et al*. (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan suatu hal yang mempengaruhi perilaku manusia sebagai pendorong atau pendukung yang dapat membuat seseorang bersemangat dan berbuat ke arah yang optimal dengan hasil maksimal. Pratama (2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Yumhi (2021) motivasi kerja merupakan suatu proses penjelasan tentang kekuatan, arah dan ketekunan untuk mencapai suatu tujuan. proses psikologis dengan keinginan dan kebutuhan tidak puas yang mendorong terhadap tujuan atau insentif. Kemudian menurut Iis *et al*. (2022) motivasi kerja adalah usaha sesorang yang sangat kuat sehingga mempengaruhi instensitas dan ketekunan untuk melakukan segala sesuatu dengan sukarela (ikhlas), dengan kata lain dilakukan dengan intensitas secara terus menerus dan jangka waktu yang berkelanjutan.

Onsardi *et al.* (2019) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas dalam pergerakan individu atau kelompok yang diperoleh dari pengalaman yang berkembang dan keinginan untuk berhasil. Kinerja karyawan juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nasab & Afshari, 2019). Menurut Ramli *et al*. (2020), kinerja karyawan adalah suatu tindakan yang relevan dari seorang karyawan untuk melakukan yang harus dilakukan secara terus menerus dan akan meningkat ketika karyawan mencoba dan berhasil melakukan lebih cepat dan lebih baik sesuai instruksi yang telah diberikan. Hafidz & Nurdiansyah (2024) juga mendefinisikan kinerja karyawan sebagai standar yang telah ditetapkan yang digunakan untuk bukti bahwa seseorang telah melakukan usaha yang maksimal dan pekerjaan ini merupakan tanda seseorang memiliki potensi yang dapat diciptakan untuk mengemban tugas yang lebih penting, misalnya kualitas pekerjaan, kecepatan dan ketepatan pekerjaan. kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan bekerja sama.

Berdasarkan tinjuan pustaka diatas, model penelitian yang digunakan diilustrasikan dalam Gambar 1 sedangkan pengembangan hipotesa dijabarkan dalam penjelasan berikut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tujuan dasar dari rumenerasi adalah untuk memikat, menahan dan memberikan kepuasaan kerja karyawan, apabila perusahaan tidak mengembangkan atau menerapkan yang adil dan layak maka kepuasaan kerja karyawan akan menurun karena kebutuhan karyawan belum terpenuhi yang akan merugikan perusahaan itu sendiri (Berliana *et al*., 2018). Dari beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasaan kerja karyawan dalam melakukan sesuatu, kompensasi merupakan hal penting yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan secara maksimal (Ardiza *et al*., 2021). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan diharapkan dapat merancang sistem kompensasi yang baik supaya dapat meningkatkan kepuasaan kerja karyawan (Sumali *et al*., 2019). Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya seperti Sudiardhita *et al*. (2018) dan Ramlah *et al*. (2021) yang menemukan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasaan kerja karyawan. Berdasarkan temuan yang relevan diatas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H_1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasaan Kerja

Kompensasi yang diterima yang sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja (Siagian, 2018). Salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan motivasi kerja (Hendrawijaya *et al*., 2018). Kompensasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Ayu *et al*., 2020), sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang diharapkannya, hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja (Maria, 2019). Kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja para karyawan juga dapat menciptakan ikatan kerja sama antara karyawan dan perusahaan (Rahardjo, 2017). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rojikinnor *et al*. (2023) menemukan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil pemaparan tersebut, maka hipotesa kedua yang diajukan adalah:

H_2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Bagi suatu perusahaan, karyawan adalah sumber daya manusia yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka dari itu pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan kebutuhan dan kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan (Syahreza *et al*., 2017; Ardiza *et al*., 2021). Jika hal tersebut tidak dilakukan dengan baik atau terlambat pada saat pemberian kompensasi, hal ini dapat berdampak pada masalah kedisiplinan, sikap dan kinerja karyawan yang menurun (Emerole *et al*., 2019). Untuk memperoleh kompensasi yang sesuai harapan karyawan, maka karyawan akan bekerja lebih baik untuk perusahaan (Merera *et al*., 2019). Dibuktikan berdasarkan hasil penelitian dari Achmad *et al*. (2021) dan Noviyanti *et al*. (2023), kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan dimana indikator-indikator telah diujikan pada karyawan akan pentingnya kompensasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk pencapaian perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis ketiga adalah:

H_3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasaan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Pratama, 2020). Sebaliknya, pegawai yang tidak mendapatkan meningkatkan kinerja karyawan akan mempunyai sikap agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak lingkungan sosialnya (Panjaitan *et al*., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasaan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat (Kelimeda *et al*., 2018). Kemudian beberapa penelitian empiris terbaru menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Badrianto & Ekhsan, 2020; Berliana et al., 2018; Goetz & Wald, 2022; Hilton et al., 2023). Dengan demikian berdasarkan hasil pemaparan diatas, hipotesa keempat adalah:

H_4: Kepuasaan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menentukan perilaku seseorang dalam bekerja, atau dengan kata lain, sebagai cerminan sikap yang paling sederhana dalam gambaran dari motivasi (Jufrizen & Hutasuhut, 2022). Motivasi kerja dapat mendorong karyawan agar mampu bekerja keras untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan perusahaan (Lolowang *et al*., 2019). Motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal bagi perusahaan (Sugiarti, 2021). Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah searah, yaitu semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin kinerja karyawan (Kuntadi *et al*., 2023). Pencapaian hasil kinerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas serta tanggung jawabnya, dengan begitu besar harapan perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, dan itu semua tercapai apabila mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi (Widyarini & Muafi, 2021; Jelly *et al*., 2024). Dibuktikan berdasarkan hasil penelitian dari Regen *et al*. (2020) dan Rabbad *et al*. (2024) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesa kelina adalah:

H_5: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Santoni & Harahap (2018) mengemukakan bahwa gaji dan tunjangan yang fleksibel dapat meningkatkan kepuasaan kerja karyawan. Interaksi antara kompensasi dan kepuasaan kerja dibangun atas persepsi kepuasan terhadap tingkat gaji yang tetap dan fleksibel, tingkat tunjangan dan pemberian kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya (Berliana *et al*., 2018). Kompensasi yang diberikan secara adil dan tepat sesuai dengan kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasaan kerja karyawan (Emerole *et al*., 2019). Pengendalian terhadap penerapan sistem kompensasi ini dimediasi oleh penilaian kinerja untuk menjaga kestabilan kepuasaan kerja dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal (Kelimeda *et al*., 2018). Dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang merasa puas dengan besaran kompensasi yang diterimanya akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dan berdampak pada praktik bisnis yang efisien, yang akan membuat karyawan memiliki tingkat kepuasaan kerja yang baik. Sebaliknya, karyawan yang memperoleh tingkat kompensasi yang rendah akan memiliki tingkat kepuasaan kerja yang rendah (Idris et al., 2020). Penjelasan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohammad *et al*. (2017) dan Rojikinnor *et al*. (2023) bahwa kepuasaan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H_6: Kepuasaan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi (Mulyani *et al*., 2019). Kompensasi yang diberikan sesuai beban kerja karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka, semakin tinggi motivasi kerja mereka akan meningkatkan kinerja karyawan (Jelly *et al*., 2024). Dengan demikian, pencapaian kinerja karyawan juga bisa dikatakan sebagai suatu pencapaian tujuan yang terukur dan telah ditetapkan sebelumnya yang sesuai dengan kompensasi yang telah diterima karyawan sehingga menimbulkan motivasi kerja pada diri mereka (Achmad *et al*., 2021). Peningkatan kinerja karyawan akan mempengaruhi perusahaan dalam banyak hal dan banyak faktor ditenggarai dapat mempengaruhinya seperti kompensasi serta motivasi

kerja sebagai mediasinya (Rizal *et al*., 2014). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Maria (2019) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Dengan demikian berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis terakhir adalah:

H_7: Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

3. Metode Penelitian

Studi ini mengadaptasi operasionalisasi variabel dari penelitian sebelumnya. Terdapat 20 indikator pada kuesioner penelitian ini, dimana pengukuran variabel remenurasi terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari Rojikinnor *et al*. (2023). Pengukuran variabel kepuasaan kerja terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari (Odunlade, 2012), variabel motivasi kerja terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari Lai (2009), dan kinerja karyawan terdiri dari 5 pernyataan yang diadopsi dari Soelton *et al*. (2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan industri retail di Tangerang yang jumlahnya sangat banyak. Karena keterbatasan sumber daya dan waktu penelitian maka digunakan metode *purposive sampling* untuk memilih responden dengan kriteria yang ditentukan adalah karyawan tetap perusahaan X dari salah satu jaringan waralaba retail terbesar di Indonesia, berusia 19 - 40 tahun dan telah bekerja selama lebih dari 1 tahun. Jumlah sampel ditentukan mengikuti (Hair et al., 2014) yang menyebutkan bahwa minimal 5 kali jumlah pertanyaan dan maksimal 10 kali pertanyaan, maka ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah 100 (20x5) responden.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang diketik di Google Form secara *online*. Kemudian pengumpulan data dilakukan sebanyak dua kali untuk keperluan *pretest* dan pengujian model. Setiap butir pernyataan yang digunakan diukur dengan skala Likert yang sama dari 1 – 4, dengan 1 sangat tidak setuju dan 4 sangat setuju.

Studi ini melakukan analisa 2 tahap. Tahap pertama dilakukan untuk memastikan indikator pengukuran yang digunakan dapat dipercaya, konsisten dan paling parsimoni melalui analisa CFA menggunakan data pretest. Kemudian pada tahap kedua, metode PLS-SEM digunakan untuk mengolah data akhir untuk keperluan pengujian hipotesa yang diajukan.

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil CFA atas *pretest* 30 respoden ditemukan bahwa seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel. Seluruh indikator memiliki nilai *Kaiser Msyer Olkin* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) *anti image matrix correlation* ≥0,50 dan *Cronbach's Alpha* ≥0,70. Maka disimpulkan seluruh indikator dapat digunakan untuk survei selanjutnya.

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner atas 100 responden, karakteristik responden dapat dijabarkan sebagai berikut. Mayoritas responden adalah wanita (65%). Mayoritas responden berusia 19-26 tahun (49%), diikuti usia 27-34 tahun (38%), dan sisanya 35-40 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki responden, mayoritas memiliki ijazah SMA/SMK sederajat (91%).

Analisa inferensi dengan metode PLS-SEM terdiri dari 1) evaluasi model pengukuran melalui analisa validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas, dan 2) evaluasi model struktural melalui uji multikolinearitas, analisa koefisien determinasi dan uji t.

Validitas konvergen dianggap terpenuhi jika nilai *outer loading* untuk setiap indikator >0.70 dan nilai AVE untuk setiap konstruk >0.50 (Hair et al., 2014). Hasil pengolahan data memperlihatkan 3 indikator (EP3, EP5 dan WM1) memiliki nilai *loading* <0.70 sehingga tidak memenuhi syarat validitas konvergen. Oleh karena itu ketiga indikator dihapus.

Validitas diskriminan dapat dianalisis dengan 1) Fornel – Larcker *Criterion* dengan syarat nilai AVE setiap konstruk harus lebih tinggi daripada korelasi kuadrat tertinggi dengan konstruk lainnya, dan 2) *cross loadings* dengan syarat nilai *loading* indikator atas konstruknya lebih besar dibandingkan nilai *loading* indikator tersebut dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2014). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi syarat Fornel – Larcker *Criterion* dan *cross loadings*.

Konstruk dinyatakan memenuhi syarat realibilitas konsistensi internal jika nilai *composite reliability* (CR) dan Cronbach's alpha (CA) lebih besar dari 0.70 (Hair et al., 2018). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa syarat reliabilitas terpenuhi. Rangkuman dari evaluasi model pengukuran ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	CR	CA
Kompensasi (X)	COMP1	0.757	0.557	0.863	0.801
	COMP2	0.719			
	COMP3	0.734			
	COMP4	0.792			
	COMP5	0.726			
Kepuasaan Kerja (Z_1)	JS1	0.753	0.573	0.871	0.816
	JS2	0.755			
	JS3	0.766			
	JS4	0.751			
	JS5	0.761			
Motivasi Kerja (Z_2)	WM2	0.770	0.671	0.890	0.835
	WM3	0.751			
	WM4	0.868			
	WM5	0.880			
Kinerja Karyawan (Y)	EP1	0.810	0.643	0.843	0.720
	EP2	0.859			
	EP4	0.732			

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 2. Nilai VIF *Inner Model*

	X	Z_1	Z_2	Y
X		1,000	1,000	2,773
Z_1				1,907
Z_2				2,343
Y				

Sumber: Hasil pengolahan data

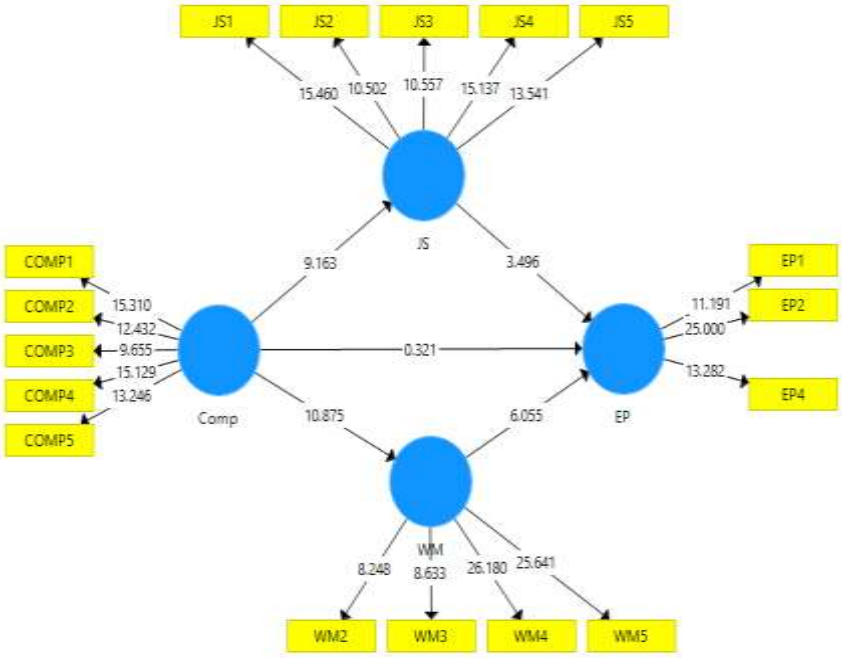
Pengujian atas multikolinearitas dalam hubungan antar variabel dapat dilihat dari nilai VIF *inner model* dengan ketentuan nilai VIF ≥ 5 mengindikasikan masalah kolinearitas berat, 3 ≤ VIF < 5 mengindikasikan potensi masalah kolinearitas ringan dan nilai VIF < 3 berarti tidak ada masalah kolinearitas (Hair et al., 2018). Hasil pengujian nilai VIF *inner model* dalam Tabel 2 menunjukkan tidak ada indikasi multikolinearitas dalam model yang digunakan.

Koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran akurasi prediksi model, dimana nilai R^2 berrkisar 0.25, 0.50, 0.75, secara berurutan, mengindikasikan hubungan yang lemah, sedang dan kuat sedangkan nilai R^2 ≥0.90 mengindikasikan *overfit* (Hair et al., 2018). *Cross-validated redundancy* (Q^2) merupakan ukuran relevansi prediktif model struktural, dimana nilai Q^2 yang lebih tinggi dari 0, 0.25 dan 0.50 menggambarkan relevansi prediktif yang kecil, sedang dan kuat dari model jalur PLS (Hair et al., 2018). Secara umum, model kinerja karyawan yang digunakan disimpulkan memiliki hubungan sedang (R^2 = 0.690) dan variabel eksogen yang digunakan mempunyai kemampuan relevansi prediktif yang kuat atas variabel endogen (Q^2 = 0.925). Hasil lengkap pengujian ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai R^2 dan Q^2

Variabel	R^2
Kinerja Karyawan	0.690
Kepuasaan Kerja	0.453
Motivasi kerja	0.555
$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)$	
$Q^2 = 1 - (1 - 0.690) \times (1 - 0.453) \times (1 - 0.555)$	
$Q^2 = 1 - 0.075 = 0.925$	

Sumber: Hasil pengolahan data



Gambar 2. Diagram Jalur (nilai t)

Langkah terakhir dalam evaluasi model struktural adalah pengujian hipotesa dengan uji t pada tingkat signifikansi α = 5% (1.96). Hasil pengujian menunjukkan hanya H3 yang ditolak sedangkan hipotesa lainnya diterima. Gambar 2 menyajikan diagram jalur sedangkan Tabel 4 merangkum hasil pengujian hipotesis.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesa

Hipotesa	Koef.	Nilai t	Kesimpulan
$X \rightarrow Y$	0.034	0.321	Data tidak mendukung hipotesa
$X \rightarrow Z_1$	0.673	9.163	Data mendukung hipotesa
$X \rightarrow Z_2$	0.745	10.875	Data mendukung hipotesa
$Z_1 \rightarrow Y$	0.308	3.496	Data mendukung

Hipotesa	Koef.	Nilai t	Kesimpulan
			hipotesa
$Z_2 \rightarrow Y$	0.580	6.055	Data mendukung hipotesa
$X \rightarrow Z_1 \rightarrow Y$	0.207	3.369	Data mendukung hipotesa
$X \rightarrow Z_2 \rightarrow Y$	0.432	5.901	Data mendukung hipotesa

Sumber: Hasil pengolahan data

Temuan pertama pada penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi dapat memberikan dampak terhadap kepuasaan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas yang diterima maka semakin tinggi pula kepuasaan kerja karyawan. Sepanjang kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan ekspektasi karyawan, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ketika karyawan diminta untuk bekerja lebih dari jam yang ditentukan, perusahaan memberikan insentif sesuai dengan tambahan waktu bekerja mereka, dan karyawan bersedia menerimanya karena beban tugas yang diberikan perusahaan dianggap sudah sesuai dengan kompensasi yang ditawarkan. Selain itu, ketersediaan fasilitas di tempat bekerja seperti seragam, area parkir, kantin, tempat ibadah, toilet, dll. juga dapat meningkatkan kepuasaan kerja karena dapat membangun rasa bangga dan identitas diri sebagai bagian dari perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian empiris terdahulu yang juga menemukan bahwa kompensasi memiliki dampak terhadap kepuasaan kerja (Riyadi, 2019; Aljumah, 2023).

Temuan kedua membuktikan bahwa kompensasi dapat menumbuhkan motivasi bekerja karyawan. Hal ini dilihat dari beberapa aspek respon karyawan seperti perusahaan menyediakan fasilitas jaminan kesehatan untuk seluruh karyawan sehingga karayawan sangat termotivasi dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterima, umumnya akan memiliki motivasi lebih atas pekerjaan dan organisasi mereka, yang dapat mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Segala bentuk insentif atas dedikasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan, seperti pemberian upah lembur atas penambahan jam kerja karyawan, pemberian kompensasi yang terikat dengan kinerja yang telah dilakukan, semua ini dapat mendorong motivasi bekerja karyawan dan memperkuat energi positif di antara perusahaan dan karyawan. Hal ini pada gilirannya mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas di lingkungan kerja, demi pengembangan pribadi dan profesional yang berkelanjutan serta kemajuan organisasi. Faktor usia dan Pendidikan juga memiliki efek atas motivasi bekerja karyawan. Dengan usia responden yang relatif muda (19 – 26) tahun dan tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi (SMA/SMK), bentuk perhatian khusus yang diberikan atas karyawan, seperti promosi, akan menyebabkan mereka merasakan pengalaman yang luar biasa sehingga menciptakan motivasi bekerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Laras *et al*. (2021) dan Rabbad *et al*. (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki dampak terhadap motivasi bekerja.

Temuan ketiga memperlihatkan bahwa kompensasi tidak memiliki efek langsung atas kinerja karyawan. Dengan profil mayoritas responden berusia muda (19 – 26 tahun) dan menyelesaikan pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat mengindikasikan mereka merupakan karyawan yang berkeahlian rendah. Dengan demikian, kompensasi bukan merupakan faktor utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat keahlian rendah diyakini akan memperoleh manfaat yang lebih signifikan dari kegiatan pengembangan kapasitas, seperti pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*) dan di luar tempat kerja (*off-the-job training*). Temuan ini mendukung teori dua faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa kompensasi hanyalah salah satu faktor *hygiene* yang berperan mencegah ketidakpuasan karyawan. Akan tetapi, faktor *hygiene* ini diyakini tidak mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan efektif (Alshmemri et al., 2017). Hasil temuan ini juga

sejalan dengan Rojikinnor et al. (2023) dan Idris et al. (2020) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan di PT Bank BRI dan Politeknik di Jawa Timur.

Temuan keempat membuktikan bahwa kepuasaan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa senang dengan atasan, rekan satu tim, pekerjaannya, pengupahan dan sistem promosi perusahaan cenderung memiliki kinerja kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan oleh terciptanya lingkungan kerja yang positif dan mendukung bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas mereka. Selain itu, perusahaan juga membuka peluang promosi jabatan atas karyawan berkinerja baik. Kesempatan ini tidak hanya memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan, tetapi juga memungkinkan mereka untuk belajar hal-hal baru yang dapat meningkatkan keterampilan dan efektivitas dalam melakukan pekerjaan yang menyebabkan karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Akibatnya, kinerja karyawan meningkat seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan kepuasaan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Idris et al., 2020; Pratama, 2020; Rojikinnor et al., 2023).

Temuan kelima membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memberikan dampak positif langsung terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan berperan dalam meminimalkan kesalahan serta meningkatkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, kepedulian pimpinan terhadap karyawan, yang ditunjukkan melalui kata-kata inspiratif dan dorongan semangat secara konsisten, berkontribusi pada kerja sama tim yang luar biasa. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan dengan kinerja terbaik juga menjadi faktor motivasi yang mendorong mereka untuk terus menjaga performa kerja. Pencapaian yang telah diraih terdokumentasi melalui foto-foto yang diperluas, berfungsi sebagai contoh motivasi bagi karyawan lain dalam meningkatkan dan mempertahankan performa mereka. Motivasi bekerja menjadi faktor penting di tempat kerja karena berperan sebagai kekuatan pendorong di balik tindakan dan aktivitas seseorang dalam lingkungan kerja. Ketika individu lain menyaksikan motivasi ini dalam pelaksanaannya, mereka cenderung ikut terinspirasi, sehingga terbentuk budaya kerja tim dan kolaborasi yang kuat. Faktor usia juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Karyawan yang berusia 19–26 tahun cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri demi menunjang karier mereka di masa depan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Emerole *et al*., 2019; Achmad *et al*., 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berdampak positif atas kinerja karyawan.

Tidak kalah penting dari hasil sebelumnya, penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasaan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi atas kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung berusaha meningkatkan performa kerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang positif dan mendukung perkembangan karyawan juga berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang adil, karyawan akan bekerja dengan maksimal tanpa perlu dorongan tambahan dari pimpinan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab hingga jam kerja selesai. Dengan demikian, kepuasaan kerja dianggap sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil empiris ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad *et al*. (2017) dan Dewi *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasaan kerja.

Terakhir, motivasi kerja mampu memediasi dampak kompensasi dengan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi serta misi perusahaan akan berhasil dalam meningkatkan kepuasaan kerja. Selain memberikan motivasi, pimpinan juga harus memastikan bahwa kompensasi dalam bentuk gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang diajukan kepada perusahaan harus sesuai dengan beban kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan kepemimpinan atasan, mereka cenderung mempertahankan performa kerja mereka agar terus menikmati kompensasi yang diterima. Kepuasan dalam lingkungan kerja juga mendorong karyawan untuk saling bertukar ide dan saran. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Faktor *gender*, usia, dan tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Karyawan, baik laki-laki maupun

perempuan, yang berusia 34–40 tahun dengan tingkat pendidikan sarjana dapat memberikan arahan dan masukan kepada rekan kerja yang lebih muda. Hal ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa saling menghargai dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat diterima dengan baik dan dianggap sesuai dengan beban kerja masing-masing karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian empiris terdahulu, yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan (Armantari et al., 2021; Laras et al., 2021).

5. Kesimpulan

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja pada karyawan perusahaan waralaba retail terbesar di Indonesia. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, perusahaan perlu mengkaji secara hati-hati standar kompensasi seperti gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan agar terstruktur dan terukur. Hal ini bertujuan agar karyawan mendapatkan pengalaman kerja yang berkesan dan merasa puas dengan pekerjaannya. Walaupun tidak ada indikasi bahwa kompensasi dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, akan tetapi melalui efek tidak langsung melalui kepuasaan kerja dan motivasi kerja, sistem kompensasi yang baik tetap merupakan salah satu alat kebijakan yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat beberapa keterbatasan atau limitasi yang dapat diperbaiki dan dikembangkan pada penelitian ini. Pertama, pada penelitian ini responden yang diteliti adalah karyawan di PT X yang bekerja di wilayah Tangerang saja. Akibatnya, temuan ini tidak dapat mempresentasikan keseluruhan karyawan PT X, ataupun generalisasi atas respon dari seluruh karyawan di industri retail. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan untuk memperluas area demografi responden untuk hasil yang lebih komprehensif. Kedua, variabel-variabel yang termasuk dalam penelitian ini hendaknya terus dikembangkan agar variabel lain yang terkait dengan penelitian ini dapat digunakan dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti memberikan masukan untuk penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain.

Referensi

Achmad, R., Aji, D., & Reyzak, R. (2021). Compensation, Career Development, and Employee Performance at PT Pos Indonesia (Persero) Bandung City. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, *12*(3), 1770–1777.

Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, *10*(3), 1–24. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, *14*(5), 12–16. https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03

Anggraeni, U. (2018). *Analisis pengaruh kompetensi karyawan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi (Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah KC Semarang)*. IAIN SALATIGA.

Ardiza, F., Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2021). the Influence of Green Performance Appraisal and Green Compensation To Improve Employee Performance Through Ocbe. *International Review of Management and Marketing*, *11*(4), 13–22. https://doi.org/10.32479/irmm.11632

Armantari, N. L. I., Sugianingrat, I. A. P. W., & Mashyuni, I. A. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada CV.Duta Niaga Bali Denpasar. *Widya Amrita*, *1*(1), 275–289. https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v1i1.1175

Ayu, P., Pangastuti, D., Sukirno, ;, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *7*(3), 292–299.

Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT . Nesinak Industries. *Journal of Business, Management, and Accounting*, *2*(1), 85–

91.

Berliana, M., Siregar, N., & Dwi Gustian, H. (2018). International Review of Management and Marketing The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, *8*(6), 41–46.

Dewi, A. R. S., Fachmi, M., Ilyas, G. B., & Mustafa, H. (2020). The Relationship Between Discipline and Motivation on Employee Performance Through Mediation of Job Satisfaction. *ICAME*. https://doi.org/10.4108/eai.14-10-2020.2304264

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, *25*(3), 144–150. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Emerole, B., Okwudili, D., & Edeh, O. (2019). The Effect of Compensation on Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study of Rivers State Board of Internal Revenue Service. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3480547

Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, *40*(3), 251–261. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001

Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(5), 548–560. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026

Hafidz, G. P., & Nurdiansyah, E. (2024). The Effect of Managerial Coaching Skills on Team-Level Architectural Knowledge and Team Performance Moderated by Manager Learning Goal Orientation. *International Journal of Economics*, *3*(1), 278–290. https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.735

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). Article information : When to use and how to report the results of PLS-SEM Abstract. *European Business Review*, *3*(1), 3–24.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Hasan, M. N. (2017). Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture Principal of the Teacher Performance in Vocational School (SMK) Muhammadiyah, Rembang City, Central Java Province , Indonesia. *Europian Journal of Business and Management*, *9*(2), 36–44.

Hendrawijaya, A. T., Gumanti, T. A., Sasongko, & Puspitaningtyas, Z. (2018). The mediating role of emotional intelligence in the employees performance. *Problems and Perspectives in Management*, *16*(1), 145–154. https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.14

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, *46*(1), 1–19. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152

Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(2), 735–750. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44)

Iis, E. Y., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at The Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, *2*, 227–236.

Jelly, Y. L., Mus, A. R., Ramlawati, & Serang, S. (2024). the Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance Through Motivation in Pt. Bank People Indonesia Tbk Makassar City Region. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, *18*(7), 1–31. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-006

Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, *5*(2), 162–183. https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682

Jufrizen, S. F., & Daulay, M. E. A. R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan TinggiI Swasta. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, *32*, 145–165. https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159

Kelimeda, Hairudinor, Ridwan, M. N. I., & Dalle, J. (2018). The Effect of Motivation, Job Satisfaction and Job Discipline on Employee Performance of PT Buma Perindahindo at LNG Tangguh Site, Teluk Bintuni Regency, West Papua, Indonesia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, *2*(1), 49–73. https://doi.org/10.5281/zenodo.2040456

Kituma Merera, J., Chalchissa Amentie, K., & Lalise, K. (2019). Effect of Non-Financial Compensation on Employees' Job Performance: A Case Study of Jimma Geneti Woreda Health Centers in Horro Guduru, Ethiopia. *International Journal of Commerce and Finance*, *5*(2), 31–44.

Kumar, S., & Upadhaya, D. G. (2019). Impact of Corporate Credibility, Brand Awareness, Brand Image and Brand Loyalty on Purchase Intention in the Telecommunication Sector of Karachi. *Journal of Indonesian Economy and Business*, *12*(1), 508–524.

Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business and Management*, *10*(3), 1–21. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265

Lai, C. (2009). *Motivating Employees Through Incentive Programs*. Jamk University of Applied Sciences.

Laras, T., Jatmiko, B., Eka Susanti, F., & Susiati, S. (2021). The Effect of Work Environment and Compensation on Work Motivation and Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, *8*(5), 1065–1077. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1065

Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and Perspectives in Management*, *17*(1), 268–277. https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.23

Maria, E. (2019). the Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance Through Work Motivation As Mediation. *International Review of Management and Marketing*, *9*(5), 133–140. https://doi.org/10.32479/irmm.8615

Mohammad, J. U., Shaheed Miah, M. A., Mizanur Rahman, M., & Rahaman, M. S. (2017). Mediation role of job satisfaction on HRM-operational performance relationship: A three-way moderation effect by gender. *The Journal of Developing Areas*, *51*(3), 437–452. https://doi.org/10.1353/jda.2017.0083

Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2019). The model of employee motivation and cooperative employee performance. *Polish Journal of Management Studies*, *20*(2), 379–390. https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.32

Noviyanti, Astriani, F., Wibisono, C., & Kenedi, J. (2023). The influence of work discipline, motivation, and compensation, on employee performance through competence at Health Centers. *Environment and Social Psychology*, *8*(2), 1–17. https://doi.org/10.54517/esp.v8i2.1738

Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, *2012*(1).

Onsardi, O., Wati, D., & Anjani, R. (2019). Tata Kelola Adminitrasi Keuangan, Dan Pembangunan Desa Tepi Laut Kabupaten Bengkulu Utara. *Urnal Pengabdian Masyarakat Bumi Rafflesia,*.

Onsardi, B. J. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, *1*(2), 183–191.

Panjaitan, H. P., Awal, M., Komardi, D., Josephus Swanto Tjahjana, D., & Purnama, I. (2023). Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru. *Business Management and Accounting (ICOBIMA)*, *1*(2), 401–416.

Parashakti, R. D., Fahlevi, M., & Ekhsan, M. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. *International Conference of Management and Business Science*, *135*(Aicmbs 2019), 259–267.

Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of*

Management,.

Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, *11*(2). https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503

Rabbad, R., Astuti, H. J., Tubastuvi, N., & Pratama, B. C. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environmentac, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *13*(3), 205–222. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402

Rahardjo, M. (2017). The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta. *International Journal of Economic Perspectives*, *11*(1), 1651–1662.

Rahestha, Y. Y. D., Hartono, B., & Ahmad, G. (2020). *nalisis Struktur Gaji Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Al-Mulk Kota Sukabumi). Jurnal Ners Indonesia, 11(1), 75-86.*

Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *10*(4), 117–127. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206

Ramli, Y., Soelton, M., . P., & Khotimah, N. (2020). The Effect of Job Characteristics towards the Organizational Commitment of the Employees. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, *8*(1), 1–9. https://doi.org/10.20448/2001.81.1.9

Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2016). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, *34*(4), 244–266. https://doi.org/10.1007/s10942-016-0256-9

Regen, R., Johannes, J., Edward, E., & Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *9*(2), 59–69.

Riyadi, S. (2019). the Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation Toward Job Stress and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, *9*(3), 93–99. https://doi.org/10.32479/irmm.6920

Rizal, M., Idrus, M. S., & Mintarti, R. (2014). Effect of Compensation on Motivation , Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *ISSN*, *3*(2), 64–79.

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

Santoni, A., & Harahap, M. N. (2018). The Model of Turnover Intentions of Employees. *International Review of Management and Marketing*, *8*(6), 93–100.

Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, *27*(1), 100137. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137

Siagian, M. (2018). Peranan Disiplin Kerja Dan Kompensasi Dalam Mendeterminasi Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Cahaya Pulau Pura Di Kota Batam. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, *6*(2), 22–33.

Soelton, M., Wahyono, T., Oktaviar, C., Arief, H., Saratian, E. T. P., Cahyawati, I., & Syah, T. Y. R. (2021). Job Insecurity Anomaly on Turnover Intention and Employee Performance in The Organization Heavy Equipment Transportation Services. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(2), 211–216. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.822

Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitah, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, *17*(4), 1–14.

Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work

Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, *6*(1). https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304

Sumali, B., Barasa, L., & Gunawan, A. (2019). the Influence of Ship'S Seaworthiness and Compensation System Towards Ship'S Crew Job Satisfaction" At Pt. Humpuss Bulk Transportation Jakarta. *International Review of Management and Marketing*, *9*(5), 38–45. https://doi.org/10.32479/irmm.8534

Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). Compensation, employee performance, and mediating role of retention: A study of differential semantic scales. *European Research Studies Journal*, *20*(4), 151–159. https://doi.org/10.35808/ersj/825

Yu, X., Yuan, C., Kim, J., & Wang, S. (2021). A new form of Brand Experience in online social networks: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, *130*(February), 426–435. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.011

Yuli Widyarini, Y., & Muafi, M. (2021). The influence of work-family conflict and Islamic work ethics on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *10*(3), 177–188. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1123

Yumhi. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, *8*(2), 71–78.