PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL V

SKRIPSI

PUTRI IKA APRILENY

B10123191044

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA PONTIANAK

2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Putri Ika Aprileny
Nim	: B1023191044
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi	: Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir (TA) dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiasi dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terdapat kesalahan dan kekeliruan maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan gelar kesarjanaan di Universitas Tanjungpura.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 17 Agustus 2025



Putri Ika Aprileny
B1023191044

LEMBAR PERTANGGUNGJAWABAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Putri Ika Aprileny
Nim	: B1023191044
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi	: Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 17 Agustus 2025

Putri Ika Aprileny
B1023191044

LEMBAR YURIDIS

PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL V

Penanggung jawab Yuridis

Putri Ika Aprilleny
B1023191044

Jurusan : Manajemen
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tgl Ujian Skripsi dan Komperhensif : 26 Agustus 2025

Majelis Penguji

No	Majelis Penguji	Nama/NIP	Tgl/Bln/Thn	Tanda Tangan
1	Pembimbing 1	Dr. Hj. Juniwati, SE, MP NIP. 19620603 198903 2 001	16/09/25	
2	Pembimbing 2	Dr. Titik Rosnani, SE, M.Si NIP. 19681021 199403 2 003	15/09/25	
3	Penguji 1	Dr. Rizky Fauzan, S.E.,M.Si NIP. 19740202 199803 1 001	11/09/25	
4	Penguji 2	Endah Mayasari, S.Pd, MM NIP. 19940427 202203 2 011	11/09/25	

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat dan Lulus
Dalam Ujian Skripsi Dan Komprehensif

Pontianak, 22 SEP 2025
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.
NIP.199205082019031006

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kasih karunia, rahmat penyertaan dan anugerah yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skirpsi dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V". Skrispi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak. Penulis menyadar bahwa penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materi, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapam terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, SH., M.Si., FCBArb., selaku Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Dr. Barkah S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
3. Bapak Heriyadi, S.E., M.E, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M., selaku koordinator program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
6. Dr. Hj. Juniwati, S.E., MP., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan ilmu, bimbingan akademik dan nasehat selama menempuh masa perkuliahan di Jurusan Manajemen Program Studi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
7. Dr. Titik Rosnani, S.E., M.Si., selaku Dosen Ahli dan Pembimbing

Skripsi yang telah memberikan ilmu, bimbingan akademik dan nasehat selama menempuh masa perkuliahan di Jurusan Manajemen Program Studi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.

8. Dr. Sulistiowati, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji pertama yang telah membantu dalam kelancaran seminar proposal hingga sidang akhir skripsi.
9. Ibu Endah Mayasari, S.Pd., MM., selaku Dosen Penguji kedua yang telah membantu dalam kelancaran seminar proposal hingga sidang akhir skripsi.
10. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
11. Orang tua tercinta tentunya Mama (Ng Mie Lie) dan Papa (Bong Djan Tho) yang telah banyak memberikan nasehat, motivasi, dan semangat selama penulis menjalani pendidikan dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.
12. Saudara saya, Sabda Budis Jaksana (Abang) serta seluruh keluarga besar yang selalu mendukung dan menjadi penyemangat penulis.
13. Partner terbaik, Reno Hulti Pamungkas yang selalu menemani, memberikan nasehat, motivasi dan dukungan tiada henti dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
14. Rekan seperjuangan yang telah banyak memberikan dukungan dan membantu dalam proses pengerjaan penelitian ini yaitu Chindy Claudya Sary.
15. Teman yang selalu sedia untuk membantu jika ada kesulitan dalam proses penyelesaian skripsi ini yaitu Gustab Susanto dan Deny Wijaya.
16. Diri sendiri, Putri Ika Aprileny. Terima kasih telah berjuang membiayai pendidikan secara mandiri, tetap bertahan di tengah keterbatasan, tidak menyerah meskipun banyak tantangan datang silih berganti, telah kuat dan mampu menyelasaikan penulisan skripsi dan perkualiahan dengan sangat baik. QS. Al- Insyirah: 6-7 "*Sesungguhnya bersama kesulitan ada*

kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari satu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)."

17. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu penulis sehingga dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi semua yang membacanya. Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang berkaitan dan membangun dari semua pihak.

Pontianak, 17 Agustus 2025



Putri Ika Aprileny
B1023191044

PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL V

PUTRI IKA APRILENY
MANAJEMEN

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian adalah penurunan kinerja karyawan tahun 2024, ditunjukkan dari aspek kuantitas kerja berupa tidak tercapainya target penjualan (kelapa sawit 1.107.700.987 terealisasi 734.148.820; karet 44.313.316 terealisasi 11.514.291), kualitas dan efisiensi kerja yang menurun akibat lingkungan kerja kurang kondusif, serta motivasi kerja yang melemah karena kompensasi dirasa kurang memadai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada 50 responden yang merupakan seluruh karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) parametrik dengan bantuan *software* AMOS 26 untuk menguji hubungan antar variabel. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh psitif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

Kata Kunci: kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan

THE EFFECT OF COMPENSATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE DIRECTORATE OFFICE OF PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL V

PUTRI IKA APRILENY
MANAGEMENT

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of compensation and work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Directorate Office employees of PT Perkebunan Nusantara IV Regional V. The phenomenon underlying this research is the decline in employee performance in 2024, indicated by the quantity aspect of work, namely the failure to achieve sales targets (palm oil target of 1,107,700,987 realized only 734,148,820; rubber target of 44,313,316 realized only 11,514,291), as well as decreased quality and efficiency of work due to an unconducive work environment. In addition, work motivation weakened as employees perceived compensation to be inadequate. Data were collected through questionnaires distributed to 50 respondents, who represented all employees of the Directorate Office. The data analysis technique used was parametric Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS 26 to test the relationships among variables. The results showed that compensation and work environment had a positive and significant effect on employee performance with work motivation as an intervening variable.

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

Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V

RINGKASAN SKRIPSI

1. Pendahuluan

a. Latar Belakang

Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah terjadinya penurunan kinerja karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V pada tahun 2024. Penurunan ini terlihat secara spesifik dari aspek kuantitas kerja, yaitu tidak tercapainya target penjualan. Penjualan kelapa sawit yang ditargetkan sebesar 1.107.700.987 hanya terealisasi 734.148.820, sementara penjualan karet yang ditargetkan 44.313.316 hanya terealisasi 11.514.291. Hal ini menunjukkan bahwa capaian output kerja karyawan dari sisi pencapaian target mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, kinerja karyawan juga menurun pada aspek kualitas dan efisiensi kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti ruang kerja yang tidak selalu bersih, ventilasi terbatas, pencahayaan kurang memadai, peralatan kerja yang sudah lama dan tidak ergonomis, serta fasilitas kantor yang kurang nyaman, menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara optimal. Di sisi lain, aspek motivasi kerja juga mengalami penurunan, ditandai dengan adanya keluhan terkait sistem kompensasi yang dirasa kurang memadai dan penghargaan yang belum sebanding dengan kontribusi karyawan. Kondisi ini berdampak pada melemahnya semangat dan loyalitas kerja, sehingga produktivitas karyawan menurun. Dengan demikian, penurunan kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu kuantitas hasil kerja yang tidak mencapai target, kualitas dan efisiensi kerja yang terganggu akibat lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta motivasi kerja yang melemah karena

kompensasi yang dirasakan belum sesuai.

b. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, jadi permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
2. Apakah lingkunga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
3. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?

c. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV

Regional V.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional VUntuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

d. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Sampel penelitian sebanyak 50 responden yang merupakan karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V baik status tetap maupun kontrak dengan kriteria masa kerja minimal 1 tahun, pria/wanita berusia minimal 24 tahun yang dipilih melalui keknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) parametrik diolah menggunakan AMOS 26.

e. Hasil dan Pembahasan

1. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi kerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

3. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
4. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
5. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
6. Motivasi kerja berhasil memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
7. Motivasi kerja berhasil memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V, di mana kompensasi dan lingkungan kerja yang baik mendorong peningkatan semangat kerja sekaligus capaian kinerja. Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, efektif, dan berkualitas dalam bekerja. Selain itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang layak serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.

f. Kesimpulan dan Rekomendasi

1) Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta mampu memediasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya pemberian kompensasi yang layak dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi sekaligus kinerja karyawan.

2) Rekomendasi

- Bagi Manajemen Perusahaan

  Perlu meningkatkan sistem kompensasi yang lebih adil dan sesuai kontribusi, memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar lebih nyaman, serta mengadakan program yang dapat meningkatkan motivasi seperti penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karier untuk mendorong kinerja optimal.

- Bagi Peneliti Selanjutnya

  Disarankan memperluas variabel dan cakupan penelitian, menambah jumlah responden, atau memilih objek dan metode penelitian yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih beragam dan komprehensif.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT i
LEMBAR PERTANGGUNGJAWABAN SKRIPSI ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
KATA PENGANTAR iv
ABSTRAK vii
ABSTRACT ix
RINGKASAN SKRIPSI x
DAFTAR ISI xv
DAFTAR TABEL xviii
DAFTAR GAMBAR xix
DAFTAR LAMPIRAN xx
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 5
1.3. Tujuan Penelitian 7
1.4. Kontribusi Penelitian 8
1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian 9
BAB II KAJIAN EMPIRIS 12
2.1. Landasan Teori 12
2.1.1. Kompensasi 12
2.1.2. Lingkungan Kerja 16
2.1.3. Motivasi Kerja 21
2.1.4. Kinerja 25
2.2. Kajian Empiris 28
2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian 33
2.3.1. Hipotesis Penelitian 33
2.3.2. Kerangka Konseptual 37

BAB III METODE PENELITIAN 38
3.1. Bentuk Penelitian 38
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian 38
3.3. Sumber Data 39
3.4. Populasi dan Sampel 39
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional 40
3.6. Metode Analisis 43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 47
4.1. Hasil Penelitian 47
4.1.1. Karakteristik Responden 47
4.1.2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian 51
4.1.3. Uji Kecocokan Model (Model Fit Test) 59
4.1.4. Validitas dan Reliabilitas 61
4.1.5. Uji Hipotesis 62
4.1.6. Uji Normalitas 64
4.1.7. Uji Linearitas 65
4.2. Pembahasan 66
4.2.1. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja 67
4.2.2. Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja 68
4.2.3 Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan 68
4.2.4. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 69
4.2.5. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 69
4.2.6.Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja 69
4.2.7.Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja 70
BAB V PENUTUP 71
5.1. Kesimpulan 71
5.2. Rekomendasi 73
5.3. Implikasi Penelitian 74

5.4. Keterbatasan Penelitian 74
DAFTAR PUSTAKA 76
LAMPIRAN 82

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Target Dan Pencapaian 2
Tabel 3. 1 Definisi Operasional 41
Tabel 3. 2 Tingkat indikator dengan skala likert 43
Tabel 4. 1 Usia Responden 47
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden 48
Tabel 4. 3 Status Kepegawaian 49
Tabel 4. 4 Masa Kerja 50
Tabel 4. 5 Tingkat Pendidikan Responden 50
Tabel 4. 6 Rentang Skala Berdasarkan Kategori Jawaban Responden 51
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi 52
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja 54
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja 56
Tabel 4. 10 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan 57
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Kecocokan Model (Model Fit Test) 60
Tabel 4. 12 Validitas dan Reliailitas 61
Tabel 4. 13 Uji Hipotesis 62
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas 64
Tabel 4.15 Hasil Uji Linearitas 65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi 11
Gambar 2. 1 Kerangka konseptual penelitian 37
Gambar 4. 1 Full Model Structural Test 60

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: KUESIONER PENELITIAN 82
LAMPIRAN 2: TABULASI KUESIONER 89
LAMPIRAN 3: HASIL OLAH DATA 91

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling berharga bagi suatu organisasi. Saat ini, persaingan bisnis menjadi semakin baik. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk mendapatkan produktivitas dan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mencapai target tersebut, karyawan dijadikan elemen penting untuk menentukan kemajuan organisasi. Namun, metode yang mempengaruhi dasar-dasar yang karyawan tidak dapat bergerak sesuai yang diminta. Salah satu metode yang penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan pendekatan kompensasi yang tepat dan juga ciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, motivasi kerja juga sangat berpengaruh sebagai variabel *intervening* yang memperkuat atau melemahkan pengaruh kompensasi dan juga lingkungan kerja karyawan.

Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V merupakan BUMN yang bergerak di bidang produksi dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan karet yang merupakan perusahaan anak terkemuka dalam hal stabilitas dan kinerja produksi. Terlebih lagi, sebagai pusat pengambilan keputusan, Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V memiliki tanggung jawab luas atas dua isu besar: merumuskan kebijakan operasional dan pengelolaan SDM serta meningkatkan produktivitas pegawai.

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V terus menghadapi tantangan yang serius dalam menjaga kinerja dan produktivitas karyawannya. Kinerja perusahaan bukan hanya di level mesin produksi secara signifikan bergantung pada kualitas manajemen dan pelaksana yang efisien dan efektif dari seluruh unit. Kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi karyawan adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan; dengan asumsi bahwa karyawan yang lebih puas dengan lingkungan

kerjanya, mereka memenuhi target dengan cara yang lebih efisien. Berdasarkan laporan internal perusahaan, tampaknya terdapat indikasi spesifik penurunan produk ketidakpuasan karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V, yang berpotensi mengarah ke penurunan produksi di perusahaan. Dibawah ini adalah laporan kinerja Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V:

Tabel 1.1
Laporan Target Dan Pencapaian

No	Keterangan		Tahun 2023	Tahun 2024
1	Kelapa sawit	Target	220.267.435	1.107.700.987
		Realisasi	833.848.014	734.148.820
2	Karet	Target	6.796.974	44.313.316
		Realisasi	8.412.218	11.514.291

Sumber: Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V (2024)

Dari data tabel 1.1 diketahui bahwa fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah terjadinya penurunan kinerja karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regiional V pada tahun 2024. Penurunan ini terlihat secara spesifik dari aspek kuantitas kerja, yaitu tidak tercapainya target penjualan. Penjualan kelapa sawit yang ditargetkan sebesar 1.107.700.987 hanya terealisasi 734.148.820, sementara penjualan karet yang ditargetkan 44.313.316 hanya terealisasi 11.514.291. Hal ini menunjukkan bahwa capaian *output* kerja karyawan dari sisi pencapaian target mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, kinerja karyawan juga menurun pada aspek kualitas dan efisiensi kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti ruang kerja yang tidak selalu bersih, ventilasi terbatas, pencahayaan kurang memadai, peralatan kerja yang sudah lama dan tidak ergonomis, serta fasilitas kantor yang kurang nyaman, menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara optimal. Kondisi ini diyakini dapat menurunkan semangat dan produktivitas

karyawan, sesuai dengan temuan penelitian oleh Shalahuddin, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan membuat kinerja karyawan menjadi efektif dan efisien (Shalahuddin, 2022). Di sisi lain, aspek motivasi kerja juga mengalami penurunan, ditandai dengan adanya keluhan terkait sistem kompensasi yang dirasa kurang memadai dan penghargaan yang belum sebanding dengan kontribusi karyawan. Kondisi ini berdampak pada melemahnya semangat dan loyalitas kerja, sehingga produktivitas karyawan menurun. Penelitian oleh Robbins dan Judge menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, serta lebih loyal terhadap perusahaan (Robbins & Judge, 2022).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pra-survei melalui wawancara dengan beberapa karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V. Dari hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa sebagian besar karyawan merasa target penjualan tahun 2024 sulit dicapai karena strategi pemasaran kurang efektif dan koordinasi antarbagian belum optimal. Seorang karyawan bagian pemasaran menyampaikan bahwa "pencapaian target penjualan tahun 2024 lebih berat dibanding tahun sebelumnya, namun dukungan strategi dan fasilitas belum sejalan dengan tuntutan target yang ditetapkan."

Selain itu, beberapa karyawan mengungkapkan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima. Salah seorang karyawan menyebutkan bahwa "bonus yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja yang semakin meningkat." Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan dengan sistem penghargaan yang diberikan perusahaan. Dari sisi lingkungan kerja, karyawan juga mengeluhkan kondisi ruang kerja yang kurang mendukung. Seorang karyawan bagian administrasi menyatakan bahwa "ruangan kerja terasa pengap karena ventilasi dan sirkulasi udara kurang baik, ditambah AC sering mengalami kerusakan." Kondisi tersebut menyebabkan suasana kerja menjadi kurang nyaman dan

berdampak pada menurunnya semangat kerja. Berdasarkan hasil pra-survei ini, dapat disimpulkan bahwa fenomena penurunan kinerja karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu kuantitas hasil kerja yang tidak mencapai target, kualitas dan efisiensi kerja yang terganggu akibat lingkungan kerja yang tidak mendukung. Selain itu, motivasi kerja yang melemah karena kompensasi yang dirasakan belum sesuai.

Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo, Septyarini, dan Purnamarini (2024), mengenai "Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan" menyatakan bahwa kompensasi terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putra, Pradhanawati, dan Listyorini (2022) mengenai "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening CV Jawa Gafika Group Semarang" menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti, Jatmiko, dan Afrianto (2021) mengenai "Pengaruh *Shift* Kerja, Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Alasindo Perdana Sakti" menyatakan bahwa ingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Akhiriani dan Risal (2023) mengenai "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara" menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakuan oleh Meirin, Edizal, dan Noviantoro (2024) mengenai "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Km 12 dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening" menyatakan bahwa variabel motivasi kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat mengenai "Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja" menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hidayat, 2021). Melihat kondisi ini, penting bagi Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V untuk melakukan perbaikan dalam hal pengelolaan kompensasi dan lingkungan kerja, serta mengoptimalkan motivasi karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang lebih baik terkait SDM.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan **"Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V."**

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1. Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan maka peneliti mencoba mengkaji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V). Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V, sebagai salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di sektor perkebunan, menghadapi tantangan besar dalam menjaga kinerja karyawan. Meskipun kebijakan terkait kompensasi dan perbaikan lingkungan kerja telah diterapkan, hasil kinerja yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini dapat terlihat

secara spesifik dari aspek kuantitas kerja, yaitu tidak tercapainya target penjualan. Penjualan kelapa sawit yang ditargetkan sebesar 1.107.700.987 hanya terealisasi 734.148.820, sementara penjualan karet yang ditargetkan 44.313.316 hanya terealisasi 11.514.291. Ini menunjukkan bahwa capaian *output* kerja karyawan dari sisi pencapaian target mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, kinerja karyawan juga menurun pada aspek kualitas dan efisiensi kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti ruang kerja yang tidak selalu bersih, ventilasi terbatas, pencahayaan kurang memadai, peralatan kerja yang sudah lama dan tidak ergonomis, serta fasilitas kantor yang kurang nyaman, menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara optimal. Di sisi lain, aspek motivasi kerja juga mengalami penurunan, ditandai dengan adanya keluhan terkait sistem kompensasi yang dirasa kurang memadai dan penghargaan yang belum sebanding dengan kontribusi karyawan. Kondisi ini berdampak pada melemahnya semangat dan loyalitas kerja, sehingga produktivitas karyawan menurun. Dengan demikian, penurunan kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu kuantitas hasil kerja yang tidak mencapai target, kualitas dan efisiensi kerja yang terganggu akibat lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta motivasi kerja yang melemah karena kompensasi yang dirasakan belum sesuai. Maka dari itu, pentingnya pengelolaan kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif untuk mempertahankan motivasi dan kinerja karyawan, meskipun perusahaan menghadapi tantangan pencapaian target.

1.2.2. Pertanyaan Masalah

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
2. Apakah lingkunga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
3. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi

kerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?

4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

1.4. Kontribusi Penelitian

Agar pembahasan dan penelitian yang dilakukan tidak menyimpang dari pokok permasalahan dan tujuan penelitian. Maka penulis membatasi masalah yaitu pada pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karayawan Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

1.4.1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini akan menambah literatur terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, khususnya dalam konteks perusahaan BUMN di sektor perkebunan. Dengan begitu, penelitian ini memperkaya pemahaman akademis tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan negara yang memiliki karakteristik spesifik seperti Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V.

1.4.2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V, terutama dalam hal pengelolaan SDM, terkait bagaimana strategi kompensasi dan perbaikan lingkungan kerja dapat lebih efektif memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian

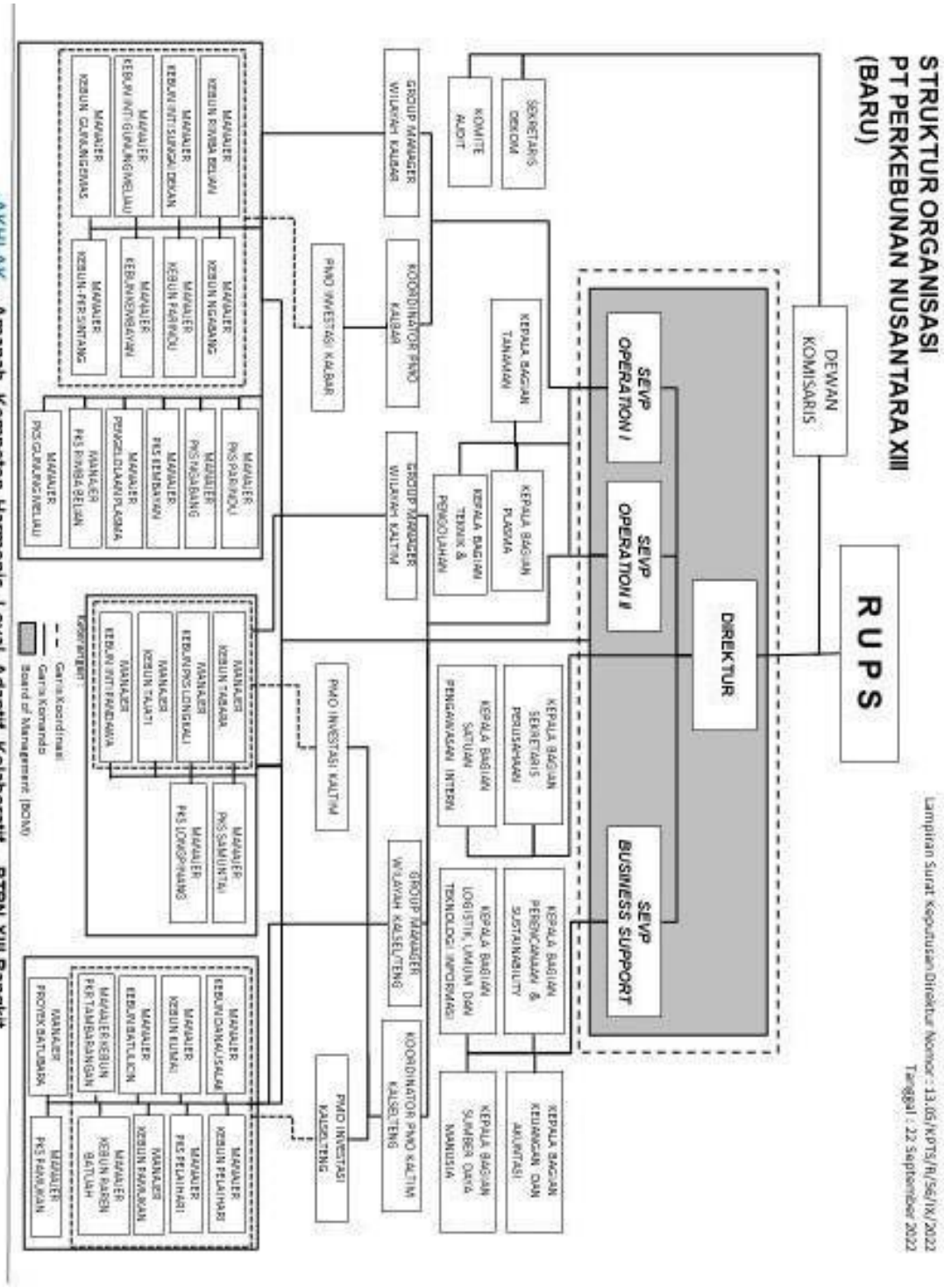
Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V yang terletak di Jl. Slt. Abdurrahman No.11, Sungai Bangkong, Kecamatan Pontianak Kota, Kalimantan Barat. Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V merupakan sebuah perusahaan BUMN yang bergerak di sektor perkebunan. Kantor direksi adalah pusat pengambilan keputusan strategis dan manajemen, yang tentunya memainkan peran penting dalam mengarahkan operasi dan kebijakan perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan SDM. Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V sudah berdiri sejak 1996 dan memiliki sebanyak 50 karyawan. Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V ini sendiri beroperasi pada hari Senin sampai dengan Kamis mulai pukul 07.00 hingga 17.00 WIB dan hari Jumat pukul 07.00 hingga 11.00 WIB.

Selain itu, Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V ini tentunya juga mempunyai visi dan misi dalam mencapai tujuannya, yaitu sebagai berikut:

- Visi :

  Menjadi perusahaan agribisnis yang sehat, produktif, tumbuh dan berkembang bersama masyarakat secara berkelanjutan.
- Misi :
  a) Menghasilkan produk yang berkualitas tinggi bagi pelanggan.
  b) Membentuk kapabilitas proses kerja yang unggul (*operational excellence*) melalui perbaikan dan inovasi berkelanjutan dengan tata kelola perusahaan yang baik.
  c) Melakukan optimalisasi pemanfaatan aset untuk memberikan imbal hasil terbaik.
  d) Turut serta dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan untuk kebaikan generasi masa depan.

Berikut adalah struktur Kantor Diresksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional V :



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi