

## **Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda**

**Tisya Ayu Andriani, Imam Nazarudin Latif, Eka Yudhyani**

Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Indonesia

Email: [tisyaayua@gmail.com](mailto:tisyaayua@gmail.com), [imamlatif5@gmail.com](mailto:imamlatif5@gmail.com), [ekaalfred@gmail.com](mailto:ekaalfred@gmail.com)

---

<b>Kata Kunci:</b>	<b>Abstrak</b>
Kepuasan Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.	<p>PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda merupakan perusahaan jasa survei dan pengujian kualitas batubara yang keberhasilannya bergantung pada kinerja karyawan. Namun, perusahaan masih menghadapi kendala berupa fluktuasi kinerja, tingkat ketidakhadiran yang tinggi pada beberapa divisi, serta keterbatasan dalam penghargaan dan pengembangan karier. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode sensus terhadap 53 karyawan PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 dan dianalisis menggunakan <i>Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> dengan bantuan <i>SmartPLS 3.0</i>, meliputi uji validitas, reliabilitas, serta pengujian hubungan langsung, tidak langsung, dan mediasi antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga menjadi faktor paling dominan dalam peningkatan produktivitas. Kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung maupun memediasi hubungan antara Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa Kinerja Karyawan lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik seperti dorongan berprestasi dan tanggung jawab, sedangkan Kompensasi dan Kepuasan Kerja lebih berperan menjaga stabilitas serta kenyamanan kerja. Implikasinya, perusahaan perlu memperkuat aspek motivasional melalui pengembangan karier dan sistem penghargaan atas prestasi, disertai pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif untuk mempertahankan kepuasan serta loyalitas karyawan.</p>
<b>Keywords:</b> <i>Job Satisfaction, Compensation, Employee Performance, Work Motivation.</i>	<b>Abstract</b> <i>PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda is a coal quality survey and testing service company whose success depends on employee performance. However, the company still faces challenges such as fluctuating performance, high absenteeism rates in several divisions, and limited recognition and career development opportunities. This study aims to analyze the effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as a mediating variable. The research uses a quantitative approach with a census method involving 53 employees of PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda. Data were collected using a Likert scale questionnaire (1–5) and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 3.0, including tests of validity, reliability, and direct, indirect, and mediating relationships among variables. The results</i>

---

---

*show that Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, making it the most dominant factor in increasing productivity. Compensation does not have a direct effect on Performance but has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Meanwhile, Work Motivation does not affect Job Satisfaction, and Job Satisfaction neither directly affects nor mediates the relationship between Motivation, Compensation, and Performance. These findings confirm that Employee Performance is more influenced by intrinsic motivation such as achievement drive and responsibility, while Compensation and Job Satisfaction play a greater role in maintaining stability and work comfort. The implication is that the company needs to strengthen motivational aspects through career development and performance recognition systems, along with providing fair and competitive compensation to maintain employee satisfaction and loyalty.*

---



## PENDAHULUAN

Menurut laporan International Labour Organization (ILO, 2023), sekitar 40% perusahaan global mengalami penurunan produktivitas akibat rendahnya motivasi kerja dan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem kompensasi. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024) menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan di sektor industri jasa mencapai 18,5%, dengan faktor utama berupa ketidaksesuaian kompensasi (32%), kurangnya pengakuan atas prestasi kerja (28%), dan minimnya peluang pengembangan karier (24%). Fenomena ini mengindikasikan adanya krisis kinerja karyawan yang memerlukan perhatian serius dari organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Keberhasilan suatu perusahaan saat ini tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kualitas produk atau layanan yang dihasilkan, tetapi juga oleh sejauh mana perusahaan mampu menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya (Pancawati, 2022). Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi aspek yang sangat vital Karyawan dengan kinerja tinggi berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan. Sebaliknya, penurunan kinerja dapat menurunkan kualitas layanan dan menghambat pencapaian target organisasi.

Menjaga konsistensi kinerja karyawan bukanlah hal yang mudah. Kinerja sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang mencakup kondisi psikologis, lingkungan kerja, sistem penghargaan, hingga gaya kepemimpinan. Perusahaan kerap menghadapi tantangan seperti perubahan kebijakan, ketidaksesuaian beban kerja, maupun kurangnya dukungan dari sistem manajerial yang efektif. Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menjadi penting agar organisasi dapat merancang strategi yang relevan untuk mempertahankan, bahkan meningkatkan, performa karyawan secara berkelanjutan.

PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa survei dan pengujian kualitas batubara. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan konsistensi kinerja karyawan. Tantangan tersebut tidak hanya mencakup kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga kedisiplinan, ketepatan waktu, serta kemampuan menyelesaikan tugas sesuai prosedur. Berdasarkan data internal perusahaan periode Januari–Desember 2024, tingkat ketidakhadiran

karyawan mencapai 12% pada divisi Inspector/Surveyor, produktivitas rata-rata hanya mencapai 78% dari target yang ditetapkan, tingkat kesalahan dalam prosedur pengujian laboratorium mencapai 8%, dan turnover karyawan mencapai 15% per tahun, terutama pada posisi Analyst/Chemist dan Sampler. Selain itu, hasil survei internal menunjukkan bahwa 58% karyawan merasa kurang puas dengan sistem penghargaan yang ada, 42% menyatakan peluang pengembangan karier masih terbatas, dan 35% mengeluhkan komunikasi internal yang belum efektif. Kondisi ini menunjukkan adanya faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja optimal. Jika tidak segera diatasi, hal tersebut dapat menurunkan produktivitas serta efektivitas kerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain aspek teknis, terdapat pula faktor internal perusahaan yang memengaruhi motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan. Dalam praktiknya, sebagian karyawan dihadapkan pada tanggung jawab yang melebihi deskripsi pekerjaan utama, namun tidak selalu diimbangi dengan sistem penghargaan yang proporsional. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan penghargaan ini berpotensi menurunkan semangat kerja serta loyalitas terhadap perusahaan. Oleh karena itu, PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda perlu mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang adil, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan perilaku, kedisiplinan, dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Muliani et al. (2025), motivasi kerja mencakup pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, sebagian karyawan merasa bahwa apresiasi terhadap pencapaian kerja masih kurang optimal dan peluang pengembangan karier terbatas. Hal ini berdampak pada menurunnya dorongan intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, perhatian terhadap kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri menjadi kunci dalam menjaga motivasi kerja karyawan.

Kompensasi juga berperan besar dalam memengaruhi semangat kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Abbas & Astuty (2023), kompensasi mencakup gaji, tunjangan, insentif, serta fasilitas penunjang kesejahteraan. Kondisi di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek fasilitas kerja seperti ruang istirahat dan sarana kesehatan sederhana. Fasilitas yang memadai tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung performa optimal. Dengan demikian, kebijakan kompensasi yang tepat dapat memperkuat motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang menjembatani pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Endeshaw, 2023). Karyawan yang puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki komitmen tinggi, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat menurunkan semangat dan produktivitas. Di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, muncul indikasi rendahnya kepuasan kerja akibat komunikasi internal yang belum efektif serta penempatan tugas yang tidak sesuai kompetensi. Kondisi ini memperkuat pentingnya penelitian untuk memahami hubungan antara motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri jasa survei dan pengujian batubara.

Penelitian ini memiliki urgensi untuk memberikan pemahaman empiris mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

sebagai variabel mediasi, dengan mengidentifikasi beberapa celah penelitian. Secara teoritis, mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh langsung, tanpa menguji peran mediasi kepuasan kerja secara simultan dengan pendekatan seperti Structural Equation Modeling. Dari sisi empiris, terdapat kekosongan kajian pada industri jasa survei dan pengujian batubara yang memiliki karakteristik teknis unik, risiko tinggi, dan tuntutan akurasi ketat, berbeda dengan sektor-sektor lain yang telah banyak diteliti. Metodologis, penelitian ini menggunakan PLS-SEM yang lebih tepat untuk populasi kecil dan homogen serta lebih robust dalam menguji efek mediasi, dibandingkan penelitian sebelumnya yang cenderung memakai analisis regresi dengan sampel besar dan heterogen. Terakhir, secara geografis, dinamika sosial-ekonomi dan budaya kerja di industri pertambangan Kalimantan Timur masih minim dieksplorasi, karena penelitian serupa banyak terkonsentrasi di Jawa dan Sumatera bagian barat. Melalui pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam hubungan antara motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan permasalahan mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan apakah motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, apakah keduanya juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta sejauh mana kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil penelitian dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja dalam konteks industri jasa teknis seperti laboratorium pengujian batubara. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan motivasi kerja, sistem kompensasi, dan kepuasan kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara motivasi dan kompensasi dengan kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antar variabel secara sistematis melalui data numerik (Amruddin et al., 2022). Pendekatan ini mengandalkan kuesioner sebagai instrumen utama untuk memperoleh data terukur, yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik seperti *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 3.0*. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*)

untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai hubungan antar variabel.

Ruang lingkup penelitian ini berfokus pada karyawan PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa survei dan pengujian kualitas batubara. Lokasi penelitian berada di Jl. Kapten Soedjono AJ No. 18, Kelurahan Sungai Kapih, Kecamatan Sambutan, Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian dilakukan selama enam bulan, yaitu dari Januari hingga Juni 2025. Populasi penelitian terdiri atas 53 orang karyawan yang seluruhnya dijadikan sampel menggunakan metode *sampling jenuh* (Abdullah et al., 2022). Metode ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan homogen, sehingga data yang diperoleh mampu mencerminkan kondisi nyata perusahaan. Untuk pengumpulan data, penelitian ini menerapkan metode penelitian lapangan (*field research*) melalui penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala *Likert* 1–5. Instrumen ini dirancang untuk mengukur persepsi karyawan terhadap motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Pilihan jawaban terdiri dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Skala ini memungkinkan peneliti menilai tingkat persepsi responden secara kuantitatif dan objektif.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut: (1) penyampaian surat izin penelitian kepada manajemen PT Zafina Analitika Inspektama; (2) penjelasan tujuan penelitian kepada responden dan perolehan informed consent secara tertulis; (3) penyebaran kuesioner dalam bentuk Google Form dengan durasi pengisian rata-rata 15-20 menit; (4) pengumpulan data dilakukan selama 3 minggu dengan tingkat respon 100%; dan (5) pengecekan kelengkapan data sebelum tahap analisis. Penelitian ini telah memenuhi prinsip etika penelitian meliputi kerahasiaan identitas responden, kesukarelaan partisipasi tanpa paksaan, transparansi tujuan penelitian, serta jaminan bahwa data hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial, untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam model penelitian. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memahami hubungan antara motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di perusahaan jasa industri.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda

PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda adalah perusahaan jasa yang bergerak di bidang survei dan pengujian kualitas batubara (*coal quality survey and testing*), mencakup kegiatan *sampling, preparation*, dan pengujian laboratorium untuk menentukan parameter mutu seperti *total moisture, ash content*, dan nilai kalori. Berdiri sejak tahun 2021 dan berlokasi di Sungai Kapih, Samarinda, Kalimantan Timur, perusahaan ini beroperasi di wilayah strategis dekat area pertambangan guna mendukung efisiensi kegiatan lapangan dan laboratorium. Dengan empat divisi utama, yaitu *Admin, Inspector/Surveyor, Laboratory*, serta *Preparation & Sampler Division*, dan total 53 karyawan, perusahaan berkomitmen menjalankan layanan profesional yang mengedepankan akurasi, keselamatan kerja (K3), dan pengendalian mutu sesuai standar industri. Melalui visi menjadi perusahaan pengujian batubara yang profesional, berintegritas, dan terpercaya secara nasional, serta misi menjamin ketelitian hasil uji dan

kepuasan pelanggan, PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda menjadikan moto “*Profesional dalam Kinerja, Akurat dalam Hasil*” sebagai pedoman dalam mendukung kemajuan industri batubara di Kalimantan Timur.

### **Karakteristik Responden**

Penelitian ini melibatkan 53 karyawan PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda sebagai responden dengan karakteristik yang dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, divisi kerja, jabatan, penghasilan, dan lama bekerja. Komposisi responden didominasi oleh laki-laki (66%) dan perempuan (34%), mencerminkan karakteristik pekerjaan teknis di bidang survei dan laboratorium yang umumnya lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki. Sebagian besar responden berusia 26–35 tahun (75%), menunjukkan dominasi usia produktif dengan kesiapan fisik dan pengalaman kerja yang memadai. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 (49%) dan D3 (30%), sesuai dengan kebutuhan kompetensi teknis di bidang inspeksi, preparasi, dan laboratorium. Dilihat dari divisi kerja, responden terbanyak berasal dari *Inspector/Surveyor Division* (38%) dan *Preparation & Sampler Division* (26%), menggambarkan fokus utama perusahaan pada kegiatan lapangan dan penanganan sampel. Jabatan yang paling banyak diisi adalah *Inspector* (28%) dan *Sampler* (19%), diikuti posisi *Analyst/Chemist* (11%) serta beberapa posisi manajerial. Berdasarkan penghasilan, 72% responden berada pada kisaran Rp1.000.000–Rp5.000.000, 26% pada kisaran Rp5.000.001–Rp10.000.000, dan 2% di atas Rp10.000.000, sejalan dengan dominasi posisi operasional. Sebagian besar karyawan memiliki masa kerja 1–3 tahun (87%), menunjukkan bahwa mereka sudah melewati masa adaptasi dan mulai bekerja stabil sesuai tanggung jawab masing-masing di lingkungan perusahaan.

### **Deskriptif Variabel Penelitian**

Deskriptif variabel penelitian memberikan gambaran statistik mengenai karakteristik data yang dikumpulkan untuk setiap variabel melalui nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, serta distribusi frekuensi jawaban responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X1) memiliki rata-rata 4,52 dari skala 5, menandakan tingkat motivasi yang tinggi. Item dengan nilai tertinggi adalah “pekerjaan dapat meningkatkan potensi saya untuk kemajuan karier” (4,67), menunjukkan bahwa pengembangan diri menjadi faktor utama pendorong motivasi. Pada variabel Kompensasi (X2), responden juga memberikan penilaian sangat positif dengan rata-rata 4,61, di mana indikator tertinggi (77,4%) terdapat pada item “insentif yang diterima sesuai dengan yang dikerjakan,” menandakan kepuasan terhadap sistem kompensasi perusahaan. Selanjutnya, variabel Kepuasan Kerja (Z) memperoleh rata-rata 4,59, menunjukkan kepuasan yang sangat tinggi, terutama pada aspek kesesuaian gaji dengan beban kerja (4,73). Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hasil terbaik dengan rata-rata 4,64, mencerminkan kinerja yang sangat baik dalam hal ketepatan waktu, kualitas hasil, dan kedisiplinan. Secara keseluruhan, seluruh variabel berada dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi, mengindikasikan kondisi organisasi yang sehat dengan motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja yang kuat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Analisis lanjutan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan teknik *bootstrapping* dan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), di mana hipotesis

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda

diterima jika nilai  $t$ -statistic  $> 1,96$  dan  $p$ -value  $< 0,05$ , untuk memastikan hubungan antarvariabel signifikan secara statistik.

### Hasil Analisis *Partial Least Squares (PLS)*

**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)**

Pengaruh Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
Motivasi Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,856	24,029	0,000	Berpengaruh
Kompensasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,156	0,979	0,328	Tidak Berpengaruh
Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,004	0,056	0,955	Tidak Berpengaruh
Kompensasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,926	18,153	0,000	Berpengaruh
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,265	1,499	0,135	Tidak Berpengaruh
Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,001	0,056	0,955	Tidak Berpengaruh
Kompensasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,246	1,461	0,145	Tidak Berpengaruh

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Berikut adalah penjelasan untuk setiap jalur hipotesis yang diuji, Adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,856 dengan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut sangat kuat dan signifikan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki dorongan kuat untuk berkembang, mencapai prestasi, dan memperoleh pengakuan atas hasil kerja cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi. Nilai rata-rata motivasi kerja sebesar 4,52 (kategori tinggi) sejalan dengan nilai rata-rata kinerja sebesar 4,64 (kategori sangat tinggi). Hal ini menandakan bahwa dorongan internal seperti keinginan berprestasi dan rasa tanggung jawab menjadi faktor penting yang memacu produktivitas karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dikatakan sebagai faktor paling dominan dalam menentukan tingkat kinerja di PT Zafina Analitika Inspektama.

2. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar -0,156 dengan *p-value* 0,328 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95 persen. Meskipun kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah berada dalam kategori sangat baik (rata-rata 4,61), hal tersebut tidak terbukti mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Indikator seperti gaji sesuai beban kerja dan insentif sesuai pekerjaan memang mendapatkan penilaian tinggi, tetapi kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kedisiplinan, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi di PT Zafina Analitika Inspektama sudah memadai untuk menjaga kepuasan dan kesejahteraan karyawan, tetapi belum menjadi pendorong utama dalam meningkatkan hasil kerja secara langsung.

3. Pengaruh Motivasi Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian, Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,004 dan *p-value* sebesar 0,955. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Meskipun motivasi berada pada kategori tinggi, perasaan puas terhadap pekerjaan tampaknya lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti gaji, lingkungan kerja, serta fasilitas yang disediakan perusahaan.

Hal ini terlihat dari perbedaan antara indikator motivasi (yang didominasi oleh dorongan berprestasi dan tanggung jawab) dengan indikator kepuasan (yang didominasi oleh aspek finansial dan kondisi kerja). Karyawan yang termotivasi untuk bekerja keras belum tentu merasa puas apabila sistem kompensasi atau kondisi lingkungan kerja belum sepenuhnya sesuai dengan harapan mereka. Oleh karena itu, hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja di PT Zafina Analitika Inspektama cenderung lemah dan tidak signifikan.

4. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,926 dengan *p-value* 0,000 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel tersebut. Artinya, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan merasa puas ketika mereka menilai bahwa gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas yang diterima sesuai dengan beban kerja serta tanggung jawab yang mereka jalankan. Indikator dengan nilai tertinggi pada variabel kompensasi adalah insentif sesuai pekerjaan dan gaji sesuai beban kerja, sedangkan pada variabel kepuasan kerja indikator tertinggi adalah gaji sesuai tanggung jawab dan jaminan sosial memuaskan. Keselarasan antara kedua kelompok indikator tersebut menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor utama yang membentuk rasa puas terhadap pekerjaan di PT Zafina Analitika Inspektama.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,265 dan *p-value* sebesar 0,135. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas terhadap kompensasi, fasilitas, dan lingkungan kerja, perasaan puas tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Rata-rata skor kepuasan kerja sebesar 4,59 menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, namun tidak berdampak signifikan terhadap hasil kerja. Kinerja karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi pribadi dan rasa tanggung jawab profesional terhadap pekerjaan daripada sekadar rasa puas terhadap kondisi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai faktor pendukung yang membantu menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi bukan sebagai faktor utama yang menentukan peningkatan produktivitas karyawan.

6. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja (X1) melalui Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,001 dan *p-value* sebesar 0,955. Hal ini terjadi karena jalur langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sama-sama tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak menjadi perantara antara motivasi dan kinerja. Kinerja karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama lebih banyak dipengaruhi langsung oleh tingkat motivasi yang tinggi tanpa perlu dimediasi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja dan dorongan berprestasi tinggi tetap menunjukkan kinerja baik meskipun tingkat kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja bervariasi.

7. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi (X2) melalui Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja juga tidak signifikan, dengan nilai *p-value* sebesar 0,145. Meskipun Kompensasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap

Kepuasan Kerja, efek tersebut tidak cukup untuk meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan. Artinya, peningkatan kompensasi memang mampu menimbulkan rasa puas, tetapi tidak secara otomatis membuat karyawan bekerja lebih produktif. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh besarnya imbalan yang diterima, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti motivasi pribadi, kedisiplinan, dan komitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja tetap menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja di PT Zafina Analitika Inspektama, sedangkan Kompensasi dan Kepuasan Kerja lebih berperan dalam menjaga stabilitas serta kenyamanan karyawan dalam bekerja.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,856 dan *p-value* 0,000, menandakan hubungan yang kuat pada tingkat kepercayaan 95 persen. Artinya, semakin tinggi dorongan dan semangat kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula hasil kerja yang dicapai dari sisi produktivitas, ketepatan waktu, dan kualitas pekerjaan. Rata-rata skor Motivasi Kerja (4,52) dan Kinerja Karyawan (4,64) menunjukkan bahwa motivasi tinggi telah tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari. Karyawan terlihat disiplin, tekun, serta berkomitmen menjaga mutu hasil kerja sesuai target dan standar perusahaan. Indikator motivasi tertinggi yaitu “pekerjaan meningkatkan potensi karier” dan “pengakuan terhadap hasil kerja,” sejalan dengan indikator kinerja tertinggi yaitu “hasil kerja memenuhi target” dan “kualitas pekerjaan sesuai standar perusahaan.” Temuan ini memperlihatkan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaan mereka memberi peluang berkembang dan hasilnya diakui, maka mereka terdorong untuk bekerja lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori *Hierarchy of Needs* Maslow (1943) dalam Booth (2024), yang menjelaskan bahwa setelah kebutuhan dasar terpenuhi, individu akan terdorong memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Di PT Zafina, banyak karyawan bekerja tidak semata karena imbalan materi, tetapi karena ingin diakui kemampuan dan kontribusinya, yang menumbuhkan semangat dan rasa bangga dalam bekerja.\

Selain itu, teori *Two-Factor* Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011) juga mendukung hasil penelitian ini, di mana faktor seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Kondisi tersebut tampak jelas di PT Zafina, di mana karyawan menunjukkan rasa tanggung jawab tinggi terhadap hasil kerja, siap mengambil inisiatif saat menghadapi kendala teknis, dan berusaha menjaga kualitas pengujian laboratorium. Penghargaan sederhana seperti pujian dari atasan terbukti menumbuhkan rasa bangga dan memperkuat motivasi kerja. Keterkaitan antara motivasi dan kinerja bersifat alami: ketika karyawan merasa dihargai dan diberi ruang berkembang, mereka menjadi lebih disiplin, teliti, dan berkomitmen terhadap hasil. Hasil ini sejalan dengan temuan Anwar dan Ikratullah (2023), Suprihatiningsih et al. (2021), Fachiroh dan Suratman (2023), serta Pangastuti et al. (2020) yang menegaskan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja di berbagai sektor. Dengan demikian, Motivasi Kerja terbukti menjadi faktor paling dominan dalam membentuk Kinerja Karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama. Karyawan yang

termotivasi bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan semangat berprestasi, sehingga peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan memperkuat aspek motivasional melalui pelatihan, peluang karier, serta penghargaan nonfinansial. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar 24,029 ( $>1,96$ ) dan *p-value* 0,000 ( $<0,05$ ), sehingga hipotesis H3 dinyatakan diterima.

#### ***Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,156 dan *p-value* 0,328. Meskipun sistem kompensasi di perusahaan sudah sangat baik dengan rata-rata skor 4,61 (kategori sangat tinggi), hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan menilai kompensasi yang mereka terima sudah adil dan sesuai beban kerja terlihat dari indikator tertinggi “gaji sesuai beban kerja” dan “insentif sesuai pekerjaan” namun hal ini tidak berhubungan langsung dengan indikator kinerja seperti “hasil kerja memenuhi target” atau “kualitas pekerjaan sesuai standar perusahaan.” Dengan demikian, kompensasi lebih berperan menjaga rasa aman dan kepuasan kerja, bukan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan teori *Two-Factor* Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011) yang menjelaskan bahwa kompensasi termasuk *hygiene factor*, yakni faktor yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan motivasi atau kinerja secara signifikan. Dalam konteks PT Zafina, kompensasi yang baik memang mampu menjaga kenyamanan dan loyalitas karyawan, namun dorongan untuk berprestasi lebih banyak bersumber dari faktor internal seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan di PT Zafina yang bersifat teknis dan terstandarisasi. Pekerjaan di laboratorium maupun lapangan dijalankan berdasarkan prosedur, jadwal, dan standar mutu yang telah ditetapkan, sehingga tambahan kompensasi tidak secara langsung meningkatkan produktivitas atau kualitas hasil kerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kompensasi lebih berfungsi menjaga stabilitas dan konsistensi kerja dibanding sebagai pemicu peningkatan performa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hariani dan Lutfi (2023) yang menyebutkan bahwa kompensasi finansial hanya berdampak positif terhadap kinerja jika disertai motivasi kerja yang tinggi, serta penelitian Budi S dan Dewi (2021) yang menemukan bahwa peningkatan pendapatan tidak selalu meningkatkan kinerja tanpa semangat berprestasi dan keterlibatan emosional. Dalam konteks PT Zafina, motivasi pribadi seperti tanggung jawab, ketelitian, dan kebanggaan profesional terbukti lebih dominan dalam meningkatkan kinerja daripada insentif finansial. Oleh karena itu, peningkatan kinerja hanya akan tercapai jika sistem kompensasi diimbangi dengan penguatan motivasi melalui penghargaan atas prestasi, peluang karier, pelatihan, serta lingkungan kerja yang menumbuhkan semangat kompetitif secara sehat. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar 0,979 ( $<1,96$ ) dan *p-value* 0,328 ( $>0,05$ ), sehingga hipotesis H4 dinyatakan ditolak.

#### ***Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, dengan nilai koefisien

jalur sebesar 0,004 dan  $p$ -value 0,955. Meskipun rata-rata Motivasi Kerja (4,52) dan Kepuasan Kerja (4,59) berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, hubungan antara keduanya tidak terbukti kuat secara statistik. Artinya, semangat kerja yang besar tidak selalu berbanding lurus dengan meningkatnya kepuasan kerja. Berdasarkan data kuesioner, karyawan PT Zafina memang memiliki dorongan berprestasi yang tinggi, seperti terlihat dari indikator motivasi “pekerjaan meningkatkan potensi karier” dan “pengakuan terhadap hasil kerja.” Namun, kepuasan kerja mereka lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti gaji yang layak, lingkungan kerja yang nyaman, dan hubungan sosial yang harmonis. Dengan kata lain, dorongan intrinsik untuk berprestasi tidak secara langsung memengaruhi rasa puas terhadap pekerjaan, karena sumber kepuasan utama berasal dari faktor kesejahteraan dan kondisi kerja yang stabil. Temuan ini sejalan dengan teori *Two-Factor* Herzberg, di mana Motivasi Kerja termasuk *motivator factors* (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab), sedangkan Kepuasan Kerja lebih dipengaruhi oleh *hygiene factors* seperti gaji, kebijakan, dan lingkungan kerja. Dalam konteks PT Zafina, hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi tinggi mendorong semangat kerja, kepuasan lebih banyak muncul karena keamanan dan kenyamanan kerja yang diberikan perusahaan.

Selain itu, hubungan antarindikator juga memperkuat temuan ini. Indikator motivasi tertinggi, yaitu “pengakuan terhadap hasil kerja,” tidak berkorelasi langsung dengan indikator kepuasan tertinggi seperti “gaji sesuai tanggung jawab” atau “jaminan sosial memuaskan.” Karyawan merasa puas bukan semata karena ingin diakui, tetapi karena merasa aman, stabil, dan dihargai secara material serta sosial. Hasil ini didukung oleh penelitian Fitriany dan Mudjijah (2024) yang menemukan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena keduanya dipengaruhi oleh faktor yang berbeda, serta penelitian Hadi (2024) yang menjelaskan bahwa motivasi lebih berpengaruh terhadap kinerja, bukan kepuasan kerja. Sifat pekerjaan di PT Zafina yang menuntut ketelitian tinggi dan tanggung jawab besar juga membuat karyawan dengan motivasi tinggi justru menghadapi tekanan kerja lebih besar, sehingga tidak selalu merasa lebih puas. Motivasi dalam konteks ini lebih berfungsi sebagai pendorong produktivitas, bukan sumber kepuasan emosional. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu menjaga faktor eksternal seperti kompensasi, kenyamanan lingkungan kerja, dan hubungan antarpegawai, sekaligus tetap memelihara motivasi sebagai penggerak utama kinerja. Berdasarkan hasil pengujian, nilai  $t$ -statistic sebesar 0,056 ( $<1,96$ ) dan  $p$ -value 0,955 ( $>0,05$ ), sehingga hipotesis H1 dinyatakan ditolak.

### ***Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,926 dan  $p$ -value 0,000. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin baik dan adil kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula rasa puas yang dirasakan oleh karyawan. Berdasarkan hasil deskriptif, rata-rata skor kompensasi sebesar 4,61 termasuk dalam kategori sangat tinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai kompensasi yang diterima sudah sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “gaji sesuai beban kerja” dan

“insentif sesuai pekerjaan,” yang sejalan dengan indikator Kepuasan Kerja tertinggi yaitu “gaji sesuai tanggung jawab” dan “jaminan sosial memuaskan.” Keterkaitan antarindikator tersebut mencerminkan bahwa karyawan merasa puas ketika imbalan finansial yang mereka terima setara dengan kontribusi yang diberikan. Hasil ini mendukung *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika seseorang merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan usaha dan tanggung jawab yang dijalankan. Dalam konteks PT Zafina, karyawan menilai bahwa gaji, insentif, dan tunjangan telah mencerminkan nilai pekerjaan yang mereka lakukan, baik di lapangan maupun di laboratorium, sehingga menumbuhkan rasa dihargai, diakui, dan aman secara finansial.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori *Two-Factor* Herzberg yang menjelaskan bahwa kompensasi termasuk dalam *hygiene factors*, yaitu faktor yang dapat mencegah ketidakpuasan dan menciptakan kenyamanan kerja. Di PT Zafina, kompensasi yang adil dan proporsional berperan penting dalam menjaga stabilitas kerja, menumbuhkan rasa aman, serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa gajinya sesuai dengan beban kerja dan hasil pekerjaannya menunjukkan kepuasan tinggi terhadap kebijakan penghargaan perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kombinasi antara keadilan, kelayakan, dan penghargaan finansial merupakan fondasi utama terbentuknya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya, seperti penelitian Suprihatiningsih et al. (2021), Fachiroh dan Suratman (2023), Kurniawan et al. (2024), Salsabila et al. (2024), serta Serang et al. (2023), yang semuanya menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dalam konteks PT Zafina, karyawan di bidang laboratorium dan lapangan memiliki tanggung jawab besar serta menghadapi risiko pekerjaan tinggi, sehingga sistem kompensasi yang adil menjadi faktor penting dalam menjaga semangat dan ketenangan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kompensasi di PT Zafina Analitika Inspektama berperan besar dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Ketika imbalan yang diterima sesuai dengan beban dan kontribusi yang diberikan, karyawan merasa dihargai, nyaman, dan loyal terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar 18,153 ( $>1,96$ ) dan *p-value* 0,000 ( $<0,05$ ), sehingga hipotesis H2 dinyatakan diterima.

### ***Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,265 dan *p-value* 0,135. Meskipun tingkat Kepuasan Kerja karyawan tergolong sangat tinggi dengan nilai rata-rata 4,59, hasil ini menunjukkan bahwa rasa puas tersebut tidak secara langsung meningkatkan produktivitas kerja. Sebagian besar karyawan merasa puas terhadap gaji, jaminan sosial, dan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi kepuasan ini lebih berfungsi menjaga kenyamanan dan stabilitas kerja daripada mendorong peningkatan performa. Indikator kepuasan tertinggi, seperti “gaji sesuai tanggung jawab” dan “jaminan sosial memuaskan,” tidak memiliki hubungan langsung dengan indikator kinerja seperti “hasil kerja memenuhi target” dan “kualitas pekerjaan sesuai standar perusahaan.” Artinya, rasa puas terhadap kondisi kerja tidak otomatis memunculkan dorongan untuk bekerja lebih cepat, teliti, atau efisien. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Judge et al. (2001) yang menyatakan bahwa hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja sering kali lemah karena dipengaruhi oleh

banyak faktor lain seperti motivasi, komitmen, dan situasi kerja. Dalam konteks PT Zafina, Kepuasan Kerja berperan menjaga loyalitas dan kestabilan emosi karyawan, namun peningkatan kinerja baru terjadi jika disertai faktor pendorong seperti motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *Two-Factor* Herzberg, yang membedakan antara *hygiene factors* (seperti gaji, keamanan, dan hubungan kerja) dan *motivator factors* (seperti pencapaian dan tanggung jawab). Faktor-faktor kebersihan menciptakan kenyamanan, tetapi tidak selalu meningkatkan motivasi atau kinerja. Di PT Zafina, sebagian besar Kepuasan Kerja karyawan bersumber dari stabilitas dan kenyamanan kerja, bukan dari dorongan untuk berprestasi lebih tinggi. Hubungan antarindikator juga menunjukkan hal yang sama indikator kepuasan seperti “hubungan kerja harmonis” dan “jaminan sosial memuaskan” tidak berkorelasi langsung dengan indikator kinerja seperti “hasil kerja memenuhi target.” Seorang karyawan mungkin merasa senang dan nyaman dengan suasana kerja, namun belum tentu terdorong untuk meningkatkan hasil kerja tanpa adanya motivasi atau tantangan baru. Hasil ini konsisten dengan penelitian Fitriany dan Mudjijah (2024), yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja berperan menjaga sikap positif dan loyalitas, tetapi tidak selalu berpengaruh pada peningkatan hasil kerja. Dalam konteks pekerjaan teknis di PT Zafina, di mana standar operasional dan target sudah baku, peluang peningkatan kinerja secara individual memang terbatas. Oleh karena itu, untuk mengubah Kepuasan Kerja menjadi dorongan berprestasi, perusahaan perlu memperkuat aspek motivasional seperti pemberian tantangan baru, pelatihan pengembangan diri, dan penghargaan atas prestasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar 1,499 ( $<1,96$ ) dan *p-value* 0,135 ( $>0,05$ ), sehingga hipotesis H5 dinyatakan ditolak.

### ***Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,001 dengan *p-value* 0,955 menandakan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu menjadi variabel perantara antara Motivasi dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, pengaruh Motivasi terhadap Kinerja bersifat langsung dan tidak melalui Kepuasan Kerja. Secara umum, karyawan PT Zafina Analitika Inspektama memiliki tingkat Motivasi Kerja tinggi (rata-rata 4,52) dan Kepuasan Kerja sangat tinggi (rata-rata 4,59), namun hubungan keduanya tidak cukup kuat untuk menimbulkan efek mediasi terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi belum tentu merasakan Kepuasan Kerja yang lebih besar, dan sebaliknya, Kepuasan Kerja tinggi tidak selalu memperkuat pengaruh motivasi terhadap hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan teori *Two-Factor* Herzberg, yang membedakan antara faktor motivasional dan faktor kepuasan kerja. Faktor motivasional seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan berperan langsung dalam meningkatkan kinerja, sementara Kepuasan Kerja lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan sosial. Dalam konteks PT Zafina, Motivasi Kerja karyawan muncul dari dorongan pribadi untuk berprestasi dan menjaga kualitas hasil kerja, bukan dari rasa puas terhadap kompensasi atau fasilitas yang diberikan. Hubungan antarindikator juga memperkuat temuan ini indikator motivasi seperti “pekerjaan meningkatkan potensi karier” dan “pengakuan terhadap hasil

kerja” lebih erat kaitannya dengan indikator kinerja seperti “hasil kerja memenuhi target” dan “kualitas pekerjaan sesuai standar perusahaan,” daripada dengan indikator kepuasan kerja seperti “gaji sesuai tanggung jawab” atau “jaminan sosial memuaskan.”

Temuan ini didukung oleh penelitian Hadi (2024) serta Safitri et al. (2022) yang menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja tidak selalu memediasi hubungan antara Motivasi dan Kinerja, terutama pada perusahaan dengan orientasi target dan kualitas kerja yang tinggi. Dalam kondisi seperti ini, Motivasi pribadi menjadi faktor dominan yang menentukan Kinerja dibandingkan rasa puas terhadap pekerjaan. Fenomena ini juga terjadi di PT Zafina Analitika Inspektama, di mana karyawan menunjukkan Kinerja optimal karena didorong oleh rasa tanggung jawab profesional terhadap hasil pengujian batubara serta komitmen menjaga reputasi perusahaan. Karakteristik pekerjaan yang bersifat teknis dan menuntut ketelitian tinggi menjadikan peningkatan produktivitas lebih bergantung pada semangat kerja dan dedikasi individu, bukan pada tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja. Seorang karyawan yang termotivasi akan tetap menunjukkan performa tinggi meskipun Kepuasan terhadap kompensasi atau fasilitas tidak menjadi faktor utama. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara Motivasi dan Kinerja. Motivasi memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap hasil kerja karena berasal dari dorongan internal untuk berprestasi dan mencapai target. Sementara itu, Kepuasan Kerja lebih berfungsi menjaga kestabilan emosional dan kenyamanan kerja tanpa berperan dalam memperkuat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Oleh karena itu, peningkatan Kinerja karyawan di PT Zafina sebaiknya difokuskan pada penguatan faktor motivasional, seperti pemberian penghargaan atas prestasi, peluang pengembangan diri, dan dukungan terhadap tanggung jawab profesional. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar 0,056 ( $<1,96$ ) dan *p-value* 0,955 ( $>0,05$ ), sehingga hipotesis H6 dinyatakan ditolak.

#### ***Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan. Nilai *p-value* sebesar 0,145 menandakan bahwa meskipun Kompensasi memiliki pengaruh kuat terhadap Kepuasan Kerja, peningkatan Kepuasan tersebut tidak serta-merta berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi antara Kompensasi dan Kinerja di PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda. Secara umum, Kompensasi di perusahaan ini dinilai sangat baik oleh karyawan dengan rata-rata skor 4,61 (kategori sangat tinggi), dan Kepuasan Kerja juga tinggi dengan rata-rata 4,59. Namun, meskipun keduanya tinggi, hubungan di antara variabel tersebut tidak cukup kuat untuk menghasilkan efek tidak langsung terhadap peningkatan Kinerja. Karyawan yang puas terhadap Kompensasi tidak selalu menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi karena sebagian besar pekerjaan di PT Zafina telah diatur dengan target dan prosedur standar yang ketat. Temuan ini selaras dengan teori *Two-Factor* Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011), yang menyebutkan bahwa Kompensasi termasuk dalam *hygiene factors*, yaitu faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja namun tidak menjadi sumber utama peningkatan kinerja. Dalam konteks PT Zafina, Kompensasi seperti gaji, insentif, dan tunjangan berperan menjaga stabilitas dan kesejahteraan karyawan. Karyawan merasa aman secara finansial, tetapi kondisi tersebut tidak otomatis

meningkatkan semangat atau efisiensi kerja. Peningkatan performa justru lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi berprestasi, komitmen terhadap pekerjaan, dan keinginan untuk menjaga reputasi profesional.

Jika dilihat dari hubungan antarindikator, keterkaitannya semakin jelas. Indikator Kompensasi tertinggi, yaitu “gaji sesuai beban kerja” dan “insentif sesuai pekerjaan,” berhubungan kuat dengan indikator Kepuasan Kerja seperti “gaji sesuai tanggung jawab” dan “jaminan sosial memuaskan.” Artinya, Kompensasi yang baik memang menciptakan rasa puas dan dihargai, tetapi hubungan ini tidak berlanjut pada peningkatan Kinerja yang signifikan. Indikator Kinerja seperti “hasil kerja memenuhi target” dan “kualitas pekerjaan sesuai standar perusahaan” tidak menunjukkan korelasi kuat dengan variabel Kepuasan Kerja. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Anwar dan Ikratullah (2023) serta Kurniawan et al. (2024), yang menemukan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja. Hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa Kepuasan Kerja lebih berperan menjaga loyalitas dan kestabilan emosional karyawan, sementara peningkatan Kinerja lebih dipengaruhi oleh Motivasi dan rasa tanggung jawab profesional. Di PT Zafina, karakteristik pekerjaan yang bersifat teknis dan mengikuti standar operasional membuat peningkatan Kompensasi tidak banyak mengubah ritme kerja, karena produktivitas bergantung pada ketelitian, kedisiplinan, dan komitmen terhadap hasil kerja. Secara psikologis, Kompensasi tinggi memang menumbuhkan rasa aman, namun efeknya sering kali bersifat sementara. Oleh karena itu, peningkatan Kinerja tidak dapat hanya mengandalkan kebijakan Kompensasi, melainkan perlu ditunjang dengan strategi motivasional seperti pemberian penghargaan atas prestasi, pelatihan, dan pengembangan karier. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar 1,461 ( $<1,96$ ) dan *p-value* 0,145 ( $>0,05$ ), sehingga hipotesis H7 dinyatakan ditolak.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori mengenai hubungan antara faktor-faktor sumber daya manusia dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, Motivasi Kerja terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa dorongan intrinsik seperti keinginan berprestasi, rasa tanggung jawab, dan kebanggaan terhadap pekerjaan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan faktor eksternal seperti Kompensasi. Di sisi lain, Kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, mendukung *Equity Theory* yang menyatakan bahwa keadilan dan kelayakan imbalan akan menimbulkan rasa puas. Dengan demikian, model konseptual penelitian ini menegaskan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Zafina Analitika Inspektama Samarinda, diperoleh kesimpulan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Selanjutnya, Motivasi Kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompensasi berperan penting dalam membentuk Kepuasan Kerja, tetapi bukan faktor utama yang secara langsung meningkatkan

Kinerja Karyawan. Sementara itu, Motivasi Kerja terbukti menjadi pendorong utama Kinerja, di mana dorongan internal seperti rasa tanggung jawab dan keinginan berprestasi lebih berpengaruh dibanding faktor eksternal seperti Kompensasi.

Selain itu, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi, baik dalam hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja maupun antara Kompensasi terhadap Kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja bersifat langsung tanpa melalui Kepuasan Kerja, dan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja lebih bersifat tidak langsung melalui rasa aman dan kesejahteraan kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan Kinerja di PT Zafina Analitika Inspektama lebih efektif dilakukan dengan memperkuat faktor Motivasi Kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong tanggung jawab serta semangat berprestasi, sementara Kompensasi tetap perlu dijaga untuk mempertahankan Kepuasan dan loyalitas karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, R., & Astuty, P. (2023). The Effect of Compensation and Motivation on Employee Satisfaction and Performance at PT Pasma Karya Indonesia. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(10), 2488–2497. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i10.473>
- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Taqwin, Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (N. Saputra, Ed.). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Amruddin, Priyanda, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yuniati, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (F. Sukmawati, Ed.; 1st ed.). CV. Pradina Pustaka.
- Anwar, S., & Ikrotullah, M. I. (2023). Compensation of the Influence and Motivation of Work on Employee Performance With Job Satisfaction as a Mediating Variable in Ninja Xpress MSH Padang. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 3(3), 285–296. <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v3i3.69>
- Booth, J. (2024). A Theory of Human Motivation, A. H. Maslow (1943) (Maslow's Hierarchy of Needs): A Perspective Review of Common Misconceptions and Notes on the Revisions. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4968309>
- Budi S, K. O., & Dewi, A. A. S. K. (2021). The Effect of Motivation, Work Environment, and Financial Compensation on Employee Performance at Mercure Hotel Kuta. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 227–231. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1091>
- Endeshaw, B. (2023). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Link Between Employees' Motivation and Job Performance. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2158214/v1>
- Fachiroh, D., & Suratman, A. (2023). Job Satisfaction as a Mediator of Compensation and Motivation on Employees Performance. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 10(1), 71–85. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v10i1.10556>
- Fitriany, N., & Mudjijah, S. (2024). Influence of Motivation, Compensation, and Competency on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction (Case Study at Lembaga Penjamin Simpanan). *International Journal of Finance Research*, 5(3), 371–389. <https://doi.org/10.47747/ijfr.v5i3.2111>

- Hadi, L. (2024). The Influence of Work Motivation and Compensation on Employee Performance at PT. Sapta Gauri Insani in Depok Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 2738–2745.
- Hariani, E., & Lutfi. (2023). Influence of Compensation and Employment Status on Employee Performance With Work Motivation as a Mediating Variable. *Business and Finance Journal*, 8(1), 48–59. <https://doi.org/10.33086/bfj.v8i1.3903>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kurniawan, E., Edris, M., & Utomo, J. (2024). The Influence of Motivation and Compensation on Employee Performance: Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Islamic Psychology*, 6(2), 163–175.
- Muliani, N. N., Landra, N., & Aristana, I. N. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puspadi Bali. *EMAS*, 6(8), 1911–1927. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i8.12334>
- Pancawati, N. L. P. A. (2022). Total Quality Management Dan Biaya Mutu: Meningkatkan Daya Saing Melalui Kualitas Produk. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 185–194.
- Pangastuti, P. A. 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.
- Safitri, W., Widagdo, B., & Novianti, K. R. (2022). The Influence of Work Motivation and Workload on Employee Performance With Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan)*, 2(2), 120–128. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i02.21964>
- Salsabila, I., Irawati, S., & Fuadiputra, I. R. (2024). The Influence of Compensation on Employee Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable (A Case Study of PT. Angkasa Pura I Juanda). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(3), 246–254.
- Serang, S., Ritamariani, A., Kamase, J., & Gani, A. (2023). The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Procedures on Job Satisfaction and Field Extension Performance Family Planning in South Sulawesi. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02180. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2180>
- Suprihatiningsih, T., Gatot, T., Sunardi, & Setyawati, D. (2021). Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction at STIE Kertanegara Malang of Indonesia. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 2(3), 13–21. <https://doi.org/10.47505/IJRSS.2021.9176>
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation–Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.