

Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di Perusahaan Manufaktur Kabupaten Cirebon

Tri Wulandari^{1*}, Sudadi Pranata², Mualif Ismail³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Nama Universitas Catur Insan Cendekia, Kota Cirebon, Indonesia

Email: ¹tri.wulandari.mj.23@cic.ac.id*, ²sudadi.pranata@cic.ac.id, ³mualif.ismail@cic.ac.id

(* : coresponding author)

Abstrak—Kinerja karyawan menjadi indikator penting keberhasilan perusahaan, namun industri manufaktur di Kabupaten Cirebon menghadapi tingginya turnover karyawan yang diduga terkait sistem kompensasi yang belum memadai dan lingkungan kerja yang kurang mendukung, sehingga penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik simple random sampling, melibatkan 79 responden yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) berbantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan dan menjadi faktor paling dominan, sedangkan kompensasi hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tanpa berdampak langsung pada kinerja. Kepuasan kerja tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan kompensasi maupun lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya perbaikan lingkungan kerja sebagai prioritas utama perusahaan manufaktur dalam meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus memberikan kontribusi baru terkait batasan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks industri padat karya.

Kata Kunci: Kompensasi; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Manufaktur

Abstract—Employee performance is a key indicator of organizational success; however, manufacturing industries in Cirebon Regency face high employee turnover, allegedly linked to inadequate compensation systems and unsupportive work environments, making it essential to examine the factors influencing employee satisfaction and performance. This study aims to analyze the effect of compensation and work environment on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. A quantitative method was employed using a simple random sampling technique, involving 79 respondents whose data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4. The results show that work environment has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance, making it the most dominant factor, while compensation significantly affects job satisfaction only, without a direct impact on performance. Job satisfaction was not proven to mediate the relationship between either compensation or work environment and employee performance. These findings emphasize the importance of improving the work environment as a top priority for manufacturing companies in enhancing employee performance, while also offering a new contribution regarding the boundary conditions of job satisfaction's role as a mediating variable within labor-intensive industry contexts.

Keywords: Compensation; Work Environment; Job Satisfaction; Employee Performance; Manufacturing

1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengendali dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan pemberian kompensasi yang adil dan sesuai (Sumanti Manao, 2022). Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, khususnya Pasal 47 ayat (1), yang menyatakan bahwa “Pemberi kerja wajib membayar kompensasi atas setiap tenaga kerja asing yang dipekerjakannya”. Ketentuan ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan.

Fenomena yang ada Industri Manufaktur di Cirebon saat ini menunjukkan kondisi yang perlu mendapat perhatian serius dari sisi pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa perusahaan manufaktur di Cirebon, khususnya di sektor garment dan kulit, dilaporkan menghadapi

permasalahan tingginya angka turnover karyawan mencapai lebih dari 15% per tahun. Kondisi ini diduga erat kaitannya dengan sistem kompensasi yang dinilai belum memadai dan tidak sebanding dengan beban kerja yang diterima karyawan. Di sisi lain, kondisi lingkungan kerja di sejumlah perusahaan manufaktur Cirebon juga masih menjadi persoalan, di mana fasilitas produksi yang kurang ergonomis, tingkat kebisingan yang tinggi, serta minimnya fasilitas kesejahteraan menjadi keluhan yang kerap muncul di kalangan karyawan.

Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Agus et al., 2023). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan.

Salah satu faktornya adalah Kompensasi, kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan semangat kerja, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan (Berlian & Rafida, 2022). Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dapat menurunkan kepuasan kerja dan akan berdampak pada turunnya kinerja karyawan.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara optimal. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas serta kualitas hasil kerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat dan produktivitas kerja karyawan (Anita et al., 2021).

Kepuasan kerja merupakan variabel penting yang dapat menjadi perantara (mediasi) antara Kompensasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan loyalitas, kedisiplinan, serta kualitas kerja karyawan (Syafrizal, 2021).

Perkembangan industri manufaktur di Kabupaten Cirebon menunjukkan peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini mencerminkan peran penting sektor manufaktur dalam perekonomian dan penyerapan tenaga kerja. Berikut disajikan data jumlah perusahaan industri manufaktur di Kabupaten Cirebon berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Cirebon (2024-2025).

Jumlah Perusahaan Manufaktur baik skala menengah, dan besar di Kabupaten Cirebon Tahun 2025 yang masih aktif memproduksi mengalami peningkatan dari 360 perusahaan pada tahun 2024 menjadi 367 perusahaan pada tahun 2025. Hal ini menunjukkan bahwa sektor manufaktur di Cirebon terus berkembang dan memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta penyerapan tenaga kerja.

Tabel 1. Klasifikasi Industri Manufaktur Berdasarkan Kelompok

No	Industri Tekstil	Kecamatan	Kabupaten
1	PT Adient Automotive Indonesia	Weru	Cirebon
2	PT Daiwabo Industrial Fabrics Indonesia	Plumbon	Cirebon
3	PT Embee Plumbon Tekstil	Plumbon	Cirebon
4	PT Plumbon Internasional Textile	Plumbon	Cirebon
5	PT Yogadhani Gemilang	Mundu	Cirebon
6	PT Talimas Permata Nusantara	Depok	Cirebon
Industri Garment			

1	PT Abadi dan Jaya Garmino	Plumbon	Cirebon
2	PT Kreasi Garment Cirebon	Ciledug	Cirebon
3	PT Seyang Activewear	Arjawinangun	Cirebon
4	PT Tiratex Prasando Industri Kulit	Gempol	Cirebon
1	PT Chinli Plastic Material Indonesia	Ciledug	Cirebon
2	PT Gold Emperor Dua	Pabedilan	Cirebon
3	PT Indosenyu Cipta Pratama	Losari	Cirebon
4	PT Longrich Indonesia	Pabedilan	Cirebon
5	PT Dahju Foam Product	Gebang	Cirebon
6	PT Indonesia Dreamers Sports	Astanajapura	Cirebon
7	PT TKG Taekwang Cirebon	Pabedilan	Cirebon
	Industri Kayu		
1	PT Gerbang Suryapermai Rotan	Sumber	Cirebon
2	PT Jati Indah Permai	Pangenan	Cirebon
3	PT Dua Sejati Abadi	Mundu	Cirebon
4	PT Homeware International Indonesia	Plumbon	Cirebon
5	PT Totum Diba	Ciwaringin	Cirebon
6	PT Yujin Jaya Indonesia	Plumbon	Cirebon

Sumber: Badan Pusat Statistik Cirebon

Berdasarkan Tabel 1, industri manufaktur di Kabupaten Cirebon terdiri dari beberapa kelompok industri, yaitu industri tekstil, garment, kulit, dan kayu. Industri-industri tersebut memiliki peran penting dalam kegiatan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja di Kabupaten Cirebon. Banyaknya perusahaan manufaktur yang bergerak pada sektor tersebut menunjukkan bahwa industri manufaktur memiliki potensi yang besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Keberadaan perusahaan-perusahaan tersebut mengindikasikan tingginya aktivitas produksi yang berimplikasi pada kebutuhan tenaga kerja yang besar. Dalam kondisi ini, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan.

Adapun alasan peneliti mengangkat variabel-variabel ini karena semakin berkembangnya sektor industri manufaktur di Kabupaten Cirebon menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Namun, peningkatan jumlah perusahaan tidak selalu diiringi dengan peningkatan kualitas kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi dan lingkungan kerja.

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai apakah kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon. Sejalan dengan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon. Lebih lanjut, penelitian ini juga

bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi maupun lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini didasarkan pada beberapa konsep teoritis sebagai landasan analisis, meliputi teori kinerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, yang akan diuraikan pada bagian berikut.

Teori yang mendasari penelitian ini adalah Performance Theory atau Teori Kinerja yang dikemukakan oleh (Campbell, 1990). Teori ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, kemampuan, kompensasi, dan lingkungan kerja. Campbell menyatakan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja serta faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, kompensasi dan lingkungan kerja dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi yang sesuai dan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, serta kemampuan dalam bekerja sama dengan tim. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi karena berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan (Ananda & Hadi, 2023).

Kompensasi juga berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan yang dapat meningkatkan kepuasan dan semangat kerja. Jika kompensasi tidak dikelola dengan baik, perusahaan berisiko kehilangan karyawan potensial serta harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut dan melatih pengganti. Bahkan, kompensasi yang tidak tepat dapat menurunkan loyalitas dan kinerja karyawan. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung, tidak langsung, dan insentif, dengan indikator meliputi gaji, upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas (Thalibana, 2022).

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menciptakan kenyamanan bagi karyawan, di mana kondisi yang tidak mendukung seperti kotor, gelap, atau tidak nyaman dapat menurunkan semangat kerja dan kreativitas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun bersama variabel lain seperti motivasi dan disiplin kerja (Ananda & Hadi, 2023).

Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi karena karyawan yang puas cenderung memiliki sikap positif, bekerja lebih produktif, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan, yang akhirnya perusahaan perlu secara rutin mengevaluasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar mampu bersaing dan mencapai tujuan organisasi secara efektif (Halim & Yusianto, 2023).

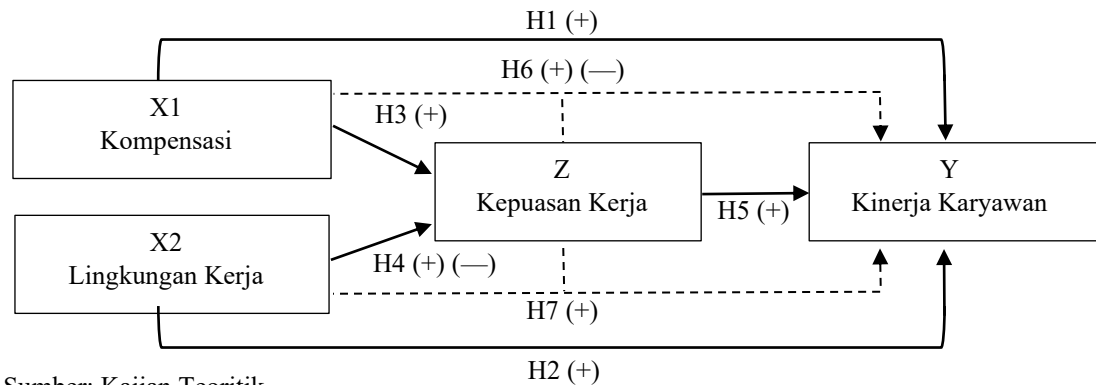
Penelitian yang dilakukan oleh (Fauzi et al., 2023) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda dan jumlah sampel sebanyak 71 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi dan lingkungan kerja yang diberikan, maka akan semakin meningkat motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian (Lumiling et al., 2023) bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan pada Freshmart Department Store Bahu. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda dan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Namun, secara simultan ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian masih mengkaji hubungan antar variabel secara parsial dan belum banyak yang mengintegrasikan kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada konteks perusahaan manufaktur di Cirebon.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka model penelitian dalam studi ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Kajian Teoritik

Gambar 1. Model Struktural PLS algorithm

Keterangan:

————— : Pengaruh secara langsung
----- : Pengaruh secara tidak langsung

H1: Kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Herawati et al., 2021) menemukan hubungan yang sangat kuat antara kompensasi dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi 0,965, di mana kompensasi mampu menjelaskan 93% variasi kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh (Harom et al., 2025) yang melalui pendekatan PLS-SEM menunjukkan koefisien sebesar 0,457 dengan nilai t sebesar 4,523 ($p < 0,05$), membuktikan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Andinata et al., 2025) melalui uji regresi linier sederhana menemukan koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,314 dengan signifikansi 0,001 ($< 0,05$) terhadap kinerja karyawan di X Wines Bali. Temuan serupa juga diperoleh (Wibowo & Cahyanti, 2022) dengan nilai signifikansi 0,02 ($< 0,05$) dan t hitung 2,398 ($> t$ tabel 2,011), yang menegaskan bahwa perbaikan lingkungan kerja secara konsisten meningkatkan kinerja karyawan.

H3: Kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

(Puspita & Sumartik, 2023) melalui Sobel Test menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,034 ($> t$ tabel 1,681195) pada taraf signifikansi 5%, membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi, dan kompensasi yang baik terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

(Syarifa et al., 2023) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan original sample 0,463, T-Statistic 2,623 ($> 1,964$), dan P Value 0,009 ($< 0,05$). Namun, temuan berbeda disampaikan (Nawawi et al., 2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja justru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis mediasi pada penelitian tersebut ditolak — menandakan adanya inkonsistensi temuan yang perlu diuji kembali.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Qhalis & Rahayu, 2024) membuktikan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan t hitung 3,926 ($> t$ tabel 2,00) dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil serupa ditemukan (Ramban & Edalmen, 2022) dengan nilai pengaruh 0,499, t-statistic 6,152

(> 1,96), dan p value 0,000 (< 0,05), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin baik pula kinerjanya.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

(Lubis et al., 2021) membuktikan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan, dengan nilai indirect effect 0,228 dan P-Values 0,000 (< 0,05). Sebaliknya, (Rizka & Sulistiyani, 2024) menemukan bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja (0,144) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (0,016), sehingga hipotesis mediasi pada penelitian tersebut ditolak — menunjukkan adanya perbedaan temuan (research gap) mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator kompensasi terhadap kinerja karyawan yang perlu dikaji lebih lanjut.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

(Suwandana & Made, 2025) melalui uji Sobel menunjukkan nilai Z sebesar 4,26 (> 1,96), membuktikan pengaruh mediasi yang signifikan, di mana lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh (Niati et al., 2024) melalui Sobel Test dengan nilai statistik uji 2,465 (> 1,990) dan p-value 0,01 (< 0,05), yang turut membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel yang diteliti, yaitu kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Menurut (Sugiyono, 2022), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat statistik.

2.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan manufaktur di Kabupaten Cirebon yang berfokus pada industri tekstil, garment, kulit, dan kayu. Namun, jumlah populasi secara pasti tidak diketahui karena keterbatasan data resmi terkait jumlah keseluruhan karyawan pada masing-masing perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon. Selain itu, tidak semua perusahaan mempublikasikan jumlah tenaga kerja secara terbuka sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam memperoleh data populasi yang akurat. Maka, penelitian ini menggunakan populasi tidak diketahui (unknown population). Menurut Sugiyono (2022), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi difokuskan pada karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur sektor garment dan kulit di Kabupaten Cirebon.

2.3 Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Purposive sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2022). Teknik ini digunakan agar sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan karakteristik populasi yang diteliti. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap dan telah bekerja minimal 1 tahun pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon.

Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus Lemeshow karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti (unknown population). Menurut Stanley (Lemeshow et al., 1990), rumus Lemeshow digunakan untuk menentukan jumlah sampel minimal pada penelitian dengan populasi yang belum diketahui secara jelas. Rumus ini mempertimbangkan tingkat kepercayaan, proporsi populasi, serta tingkat kesalahan (margin of error) dalam penelitian.

Dalam penelitian ini digunakan tingkat kepercayaan sebesar 90% dengan tingkat kesalahan sebesar 10%.

Rumus Lemeshow adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

Z = nilai standar sesuai tingkat kepercayaan

p = proporsi populasi (0,5)

q = 1 – p

d = tingkat kesalahan (error)

Dalam penelitian ini digunakan tingkat kepercayaan 90% dengan nilai Z sebesar 1,65 dan tingkat kesalahan sebesar 10% (0,10), sehingga perhitungannya adalah:

$$n = \frac{(1.65)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.10)^2}$$

Hasil Perhitungan:

$$n = \frac{2.7225 \times 0.25}{0.01} = 68.06$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel dibulatkan dalam penelitian ini adalah 70 responden.

2.4 Pengukuran Likert

Pengukuran bobot nilai kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut (Sugiyono, 2018), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang. Skala likert menggunakan tujuh kategori jawaban dan tiap posisi mempunyai bobot nilai sebagai berikut:

Tabel 2. Pengukuran Skala Likert

No	Kategori Jawaban	Skor atau Nilai
1	Sangat Setuju	7
2	Setuju	6
3	Agak Setuju	5
4	Netral	4
5	Agak Tidak Setuju	3
6	Tidak Setuju	2
7	Sangat Tidak Setuju	1

Penelitian ini menggunakan metode Strucural Equaion Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode SEM-PLS digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang ada, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi.

2.5 Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan metode Strucural Equaion Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode SEM-PLS digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang ada, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Sebelum mengisi kuesioner, responden terlebih dahulu melewati tahap screening

untuk memastikan bahwa responden memenuhi kriteria penelitian, yaitu merupakan karyawan aktif pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon. Responden yang tidak memenuhi kriteria tersebut tidak dapat melanjutkan pengisian kuesioner.

3.1 Analisa

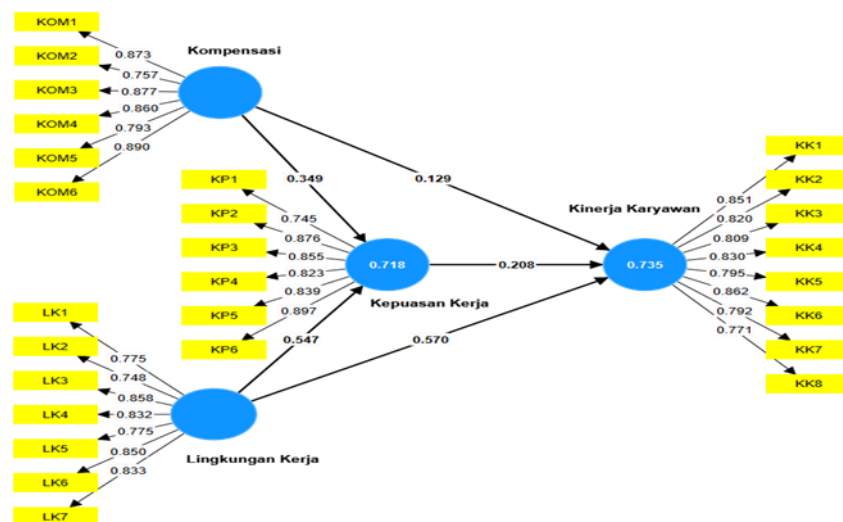
Tabel 3. Uji Frekuensi

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Responden yang disebar	100	100%
2	Responden yang diterima	87	87%
3	Responden yang tidak sesuai	8	8%
4	Responden yang sesuai	79	79%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3, kuesioner disebar kepada 100 responden. Sebanyak 87 responden mengembalikan kuesioner sehingga tingkat pengembalian sebesar 87%. Dari jumlah tersebut, sebanyak 8 responden tidak memenuhi kriteria penelitian berdasarkan pertanyaan screening, sedangkan 79 responden memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian. Oleh karena itu, analisis SEM-PLS dilakukan menggunakan 79 responden yang memenuhi syarat penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4. Pengujian dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas konvergen (outer loading), uji reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), serta uji validitas melalui Average Variance Extracted (AVE). Evaluasi model struktural meliputi uji koefisien determinasi (R-Square), uji effect size (F-Square), uji validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion), serta uji multikolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai path coefficient (pengaruh langsung), specific indirect effect (pengaruh mediasi) antar variabel penelitian.



Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Gambar 2. Model Struktural PLS algorithm

Gambar 2 menunjukkan model struktural hasil analisis menggunakan SmartPLS versi 4.0.9.9 yang menggambarkan hubungan antara variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Nilai R^2 Kepuasan Kerja sebesar 0,718 dan R^2 Kinerja Karyawan

sebesar 0,735 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan variabel endogen. Selain itu, seluruh indikator memiliki nilai outer loading > 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.851
	KK2	0.820
	KK3	0.809
	KK4	0.830
	KK5	0.795
	KK7	0.862
	KK8	0.792
	KOM1	0.873
Kompensasi (X1)	KOM2	0.757
	KOM3	0.877
	KOM4	0.860
	KOM5	0.793
	KOM6	0.890
	LK1	0.775
Lingkungan Kerja (X2)	LK2	0.748
	LK3	0.858
	LK4	0.832
	LK5	0.775
	LK6	0.850
	LK7	0.833
	KP1	0.745
Kepuasan Kerja (Z)	KP2	0.876
	KP3	0.855
	KP4	0.823
	KP5	0.839
	KP6	0.897

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Pada pengujian outer loading tahap awal, indikator KK6 pada variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai loading di bawah 0,70 sehingga tidak memenuhi syarat validitas konvergen dan dikeluarkan (dieliminasi) dari model. Setelah KK6 dieliminasi, seluruh indikator yang tersisa memiliki outer loading di atas 0,70. Tingginya nilai ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan kuesioner benar-benar mencerminkan pengalaman nyata karyawan di lapangan. Misalnya pada variabel Lingkungan Kerja, tingginya loading indikator seperti kenyamanan ruang kerja (LK3 = 0,858) menunjukkan bahwa karyawan memang merasakan langsung dampak kondisi fisik tempat kerja sehari-hari. Begitu pula pada variabel Kompensasi, tingginya loading pada indikator besaran gaji/insentif (KOM3 = 0,877; KOM6 = 0,890) menunjukkan bahwa insentif finansial merupakan aspek yang paling dirasakan dan mudah dinilai secara konsisten oleh responden. Dengan kata lain, kejelasan dan kedekatan topik kuesioner dengan pengalaman kerja sehari-hari (gaji, kenyamanan ruang kerja, kepuasan terhadap hasil kerja) menjadi faktor utama tingginya validitas pengukuran ini.

Tabel 5. Hasil Uji Reabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reability (rho a)	Composite reability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Z)	0.916	0.918	0.935	0.707

Kinerja Karyawan (Y)	0.929	0.930	0.941	0.667
Kompensasi (X1)	0.918	0.919	0.936	0.711
Lingkungan Kerja (X2)	0.913	0.916	0.931	0.658

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,90 menunjukkan bahwa jawaban responden konsisten antar-item dalam satu variabel. Faktor yang mendukung tingginya konsistensi ini antara lain: karyawan pada satu perusahaan/sektor cenderung mengalami kondisi kerja yang relatif seragam (jam kerja, sistem gaji, dan fasilitas produksi yang sama), sehingga persepsi mereka terhadap kompensasi maupun lingkungan kerja tidak jauh berbeda satu sama lain. Selain itu, karena topik yang ditanyakan bersifat konkret dan mudah dirasakan langsung (misalnya kenyamanan fisik tempat kerja atau kesesuaian gaji dengan beban kerja), responden dapat menjawab secara stabil tanpa keraguan, yang pada akhirnya meningkatkan nilai reliabilitas dan validitas konvergen (AVE).

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.718	0.710
Kinerja Karyawan	0.735	0.724

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

R-Square Kepuasan Kerja (0,718) dan Kinerja Karyawan (0,735) tergolong moderat-substansial. Besarnya kontribusi Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja mengindikasikan bahwa dua faktor tersebut memang menjadi sumber kepuasan utama bagi karyawan sektor manufaktur — yaitu kecukupan insentif/gaji dan kenyamanan fisik tempat kerja (ergonomi, kebisingan, sirkulasi udara sebagaimana disebutkan pada latar belakang penelitian). Sisa variasi yang belum terjelaskan (sekitar 26–28%) kemungkinan berasal dari faktor lain yang tidak diukur, seperti hubungan mengenai kejelasan jenjang karier, atau beban kerja psikologis.

Tabel 7. Hasil Uji Effect Size (F-Square)

Hubungan antar Variabel	F-square	Kategori
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.046	Kecil
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.171	Sedang
Kompensasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.021	Kecil
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.421	Besar
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.342	Besar

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Lingkungan Kerja menunjukkan effect size besar (0,421 terhadap Kepuasan Kerja; 0,342 terhadap Kinerja Karyawan), sedangkan Kompensasi hanya sedang (0,171) dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan tergolong kecil (0,046). Perbedaan ini dapat dijelaskan dari sisi faktor kenyamanan kerja: pada industri garment dan kulit yang padat karya, karyawan bekerja dalam waktu lama secara fisik (berdiri, mengoperasikan mesin, terpapar kebisingan), sehingga kenyamanan lingkungan kerja menjadi kebutuhan yang lebih dirasakan dibandingkan besaran insentif. Sementara itu, sebagian besar karyawan operator produksi menerima kompensasi pada kisaran yang relatif seragam (mengikuti UMK), sehingga variasi

persepsi terhadap insentif tidak terlalu besar dan pengaruhnya terhadap kepuasan/kinerja pun menjadi lebih moderat.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Lingkungan Kerja
Kepuasan Kerja (Z)	0.841			
Kinerja Karyawan (Y)	0.774	0.817		
Kompensasi (X1)	0.774	0.732	0.843	
Lingkungan Kerja (X2)	0.818	0.840	0.776	0.811

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Dilihat dari hasil uji Validitas Diskriminan pada Tabel 8. Akar AVE tiap variabel lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain, yang berarti responden dapat membedakan secara jelas antara konsep insentif/gaji (Kompensasi), kondisi fisik-nonfisik tempat kerja (Lingkungan Kerja), sikap terhadap pekerjaan (Kepuasan Kerja), dan hasil kerja (Kinerja Karyawan). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang matang mengenai perbedaan antara "merasa nyaman bekerja" dan "merasa puas bekerja" dan "bekerja dengan baik", sehingga jawaban pada kuesioner tidak tumpang tindih antar-konsep.

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF)

Hubungan antar Variabel	Nilai VIF	Kriteria	Kesimpulan
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	3.540	< 5.00	Bebas Multikolinearitas
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.516	< 5.00	Bebas Multikolinearitas
Kompensasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	2.947	< 5.00	Bebas Multikolinearitas
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.516	< 5.00	Bebas Multikolinearitas
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	3.575	< 5.00	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Berdasarkan Hasil uji Multikolinearitas pada Tabel 9. Seluruh nilai VIF di bawah 5 menunjukkan tidak ada tumpang tindih pengaruh antara Kompensasi dan Lingkungan Kerja. Hal ini masuk akal karena kedua faktor tersebut secara alami berbeda sifat: Kompensasi bersifat finansial (insentif, gaji, tunjangan), sedangkan Lingkungan Kerja bersifat fisik dan sosial (kenyamanan ruang, kebisingan, hubungan kerja). Karena keduanya menyangkut aspek kebutuhan karyawan yang berbeda, korelasi antar-keduanya tidak berlebihan sehingga model struktural bebas dari bias multikolinearitas.

Tabel 10. Hasil Uji Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

No	Hubungan	Original Sample	Sample Mean	STD EV	T-Statistics	P-Values	Keterangan
----	----------	-----------------	-------------	--------	--------------	----------	------------

H1	Kompensasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.114	0.134	0.147	0.773	0.439	Tidak Signifikan (Ditolak)
H2	Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.584	0.570	0.119	4.904	0.000	Signifikan (Diterima)
H3	Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.441	0.424	0.122	3.619	0.000	Signifikan (Diterima)
H4	Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.519	0.536	0.109	4.78	0.000	Signifikan (Diterima)
H5	Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.201	0.196	0.155	1.299	0.194	Tidak Signifikan (Ditolak)

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Berdasarkan Tabel 10, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H3 diterima; koefisien 0,441; T=3,619; P=0,000), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H1 ditolak; koefisien 0,114; T=0,773; P=0,439). Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H4 diterima; koefisien 0,519; T=4,780; P=0,000) maupun terhadap Kinerja Karyawan (H2 diterima; koefisien 0,584; T=4,904; P=0,000). Sementara itu, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H5 ditolak; koefisien 0,201; T=1,299; P=0,194).

Tabel 11. Hasil Uji Spesifict Indirect Effect (Mediasi)

No	Hubungan (Mediasi)	Original Sample	Sample Mean	STDEV	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H6	Kompensasi (X1)-> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.089	0.081	0.073	1.220	0.222	Mediasi Tidak Signifikan (Ditolak)
H7	Lingkungan Kerja (X2)-> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.104	0.107	0.089	1.177	0.239	Mediasi Tidak Signifikan (Ditolak)

Sumber: Data diolah SmartPLS versi 4.0.9.9, 2026

Berdasarkan Tabel 11, Kepuasan Kerja tidak terbukti memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (H6 ditolak; T=1,220; P=0,222) maupun pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7 ditolak; T=1,177; P=0,239). Kedua nilai T-Statistics

berada di bawah 1,96 dan P-Values di atas 0,05, sehingga kedua hipotesis mediasi dinyatakan tidak signifikan.

3.2 Pembahasan

H1: Kompensasi → Kinerja Karyawan — Ditolak

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($T=0,773$; $P=0,439$), bertentangan dengan (Herawati et al., 2021) dan (Harom et al., 2025). Temuan ini dapat dijelaskan melalui Two-Factor Theory (Herzberg, 1966), yang menempatkan kompensasi sebagai hygiene factor — faktor yang mencegah ketidakpuasan namun tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Hal ini juga sejalan dengan fenomena di lapangan, di mana besaran kompensasi pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon umumnya mengikuti Upah Minimum Kabupaten (UMK) sehingga relatif seragam antar-karyawan; akibatnya, variasi kompensasi tidak cukup untuk membedakan tingkat kinerja, yang lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap target produksi harian.

H2: Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan — Diterima

Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan menjadi pengaruh langsung terkuat terhadap Kinerja Karyawan ($T=4,904$; $P=0,000$), konsisten dengan (Andinata et al., 2025) dan (Wibowo & Cahyanti, 2022), serta memperkuat Performance Theory Campbell (1990) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja merupakan determinan langsung kinerja individu. Temuan ini juga sejalan dengan fenomena lapangan yang diuraikan pada bagian Pendahuluan, yaitu keluhan karyawan terhadap fasilitas produksi yang kurang ergonomis, tingkat kebisingan tinggi, dan minimnya fasilitas kesejahteraan di sejumlah perusahaan manufaktur Cirebon — kondisi yang secara langsung berdampak pada kenyamanan dan produktivitas kerja pada industri padat karya.

H3: Kompensasi → Kepuasan Kerja — Diterima

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($T=3,619$; $P=0,000$), konsisten dengan (Puspita & Sumartik, 2023). Sesuai Two-Factor Theory (Herzberg, 1966), meskipun kompensasi tidak mendorong kinerja secara langsung (lihat H1), kompensasi tetap berfungsi sebagai faktor higienis yang penting untuk menjaga kepuasan kerja karyawan. Fenomena tingginya turnover karyawan ($>15\%$ per tahun) yang diuraikan pada Pendahuluan turut mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kelayakan kompensasi berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja, meskipun belum berdampak pada perbaikan kinerja.

H4: Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja — Diterima

Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($T=4,780$; $P=0,000$), konsisten dengan (Syarifa et al., 2023), dan mendukung Performance Theory (Campbell, 1990) yang menempatkan kondisi kerja sebagai salah satu penentu sikap kerja karyawan. Hasil ini relevan dengan fenomena di lapangan, di mana keluhan mengenai fasilitas produksi dan kebisingan kerja yang dilaporkan karyawan menjadi indikasi nyata bahwa perbaikan aspek fisik lingkungan kerja berpotensi besar meningkatkan kepuasan kerja mereka.

H5: Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan — Ditolak

Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($T=1,299$; $P=0,194$), bertentangan dengan (Qhalis & Rahayu, 2024) dan (Ramban & Edalmen, 2022). Dari sisi teori, hasil ini menunjukkan batasan (boundary condition) berlakunya Performance Theory (Campbell, 1990) yang mengasumsikan sikap kerja positif akan berdampak pada kinerja — asumsi yang tidak sepenuhnya berlaku pada konteks penelitian ini. Secara fenomenologis, sifat pekerjaan pada industri manufaktur padat karya di Cirebon yang rutin, berbasis target produksi, dan diawasi ketat melalui SOP membuat kinerja karyawan lebih ditentukan oleh kepatuhan prosedural dibandingkan sikap puas terhadap pekerjaan.

H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan — Ditolak
Kepuasan Kerja tidak terbukti memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan ($T=1,220$; $P=0,222$), konsisten dengan (Rizka & Sulistiyani, 2024) namun bertentangan dengan (Lubis et al., 2021). Secara teoritis, hasil ini logis mengingat syarat mediasi

mensyaratkan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H5), yang tidak terbukti dalam penelitian ini. Fenomena kompensasi yang relatif seragam mengikuti UMK turut memperkuat penjelasan ini: karena variasi kompensasi antar-karyawan kecil, efeknya terhadap kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk diteruskan menjadi peningkatan kinerja, berbeda dengan konteks industri pada penelitian (Lubis et al., 2021) yang kemungkinan memiliki struktur kompensasi lebih bervariasi.

H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan — Ditolak

Kepuasan Kerja juga tidak terbukti memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ($T=1,177$; $P=0,239$), bertentangan dengan (Suwandana & Made, 2025) dan (Niati et al., 2024). Hal ini dapat dijelaskan melalui dominannya pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (koefisien 0,584) yang sudah sangat kuat, sehingga sesuai Performance Theory Campbell (1990), jalur langsung lingkungan-kinerja lebih dominan dibandingkan jalur tidak langsung melalui sikap kerja. Secara empiris, fenomena di lapangan turut mendukung pola ini: perbaikan kondisi fisik seperti sirkulasi udara dan pengendalian kebisingan cenderung memberikan dampak yang dirasakan langsung oleh karyawan terhadap kelancaran proses produksi, tanpa harus melalui perubahan sikap kepuasan kerja terlebih dahulu.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Cirebon lebih ditentukan oleh kondisi lingkungan kerja dibandingkan kompensasi, di mana kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kinerja, sementara lingkungan kerja justru tampil sebagai variabel dengan kontribusi langsung maupun total paling besar dalam model. Di sisi lain, baik kompensasi maupun lingkungan kerja sama-sama mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan, meskipun kepuasan kerja tersebut pada akhirnya tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja, sehingga fungsinya sebagai jembatan (mediator) antara kompensasi maupun lingkungan kerja dengan kinerja karyawan tidak dapat dibuktikan dalam penelitian ini.

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja menjadi penentu utama dan paling stabil dalam mendorong kinerja karyawan, sedangkan kompensasi lebih berperan dalam membangun kepuasan kerja tanpa berdampak langsung terhadap produktivitas kerja. Hasil ini turut memperkuat Performance Theory (Campbell, 1990) yang menempatkan lingkungan kerja sebagai determinan penting kinerja, namun sekaligus membuka temuan baru bahwa kepuasan kerja tidak selalu berfungsi sebagai mediator di semua konteks, terutama pada industri manufaktur padat karya yang cenderung rutin dan berorientasi pencapaian target produksi, sehingga memperkaya wawasan mengenai batasan (boundary condition) peran kepuasan kerja sebagai variabel penghubung.

Penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan, antara lain jumlah responden yang tergolong kecil yakni 79 orang sehingga generalisasi hasil pada seluruh populasi karyawan manufaktur di Cirebon masih terbatas, ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup sektor tekstil, garment, kulit, dan kayu, penggunaan kuesioner self-report daring yang rentan terhadap bias persepsi (common method bias), serta keterbatasan model yang hanya menempatkan kepuasan kerja sebagai satu-satunya jalur mediasi tanpa mempertimbangkan mekanisme lain yang mungkin turut berkontribusi.

Penelitian mendatang disarankan memperluas model dengan menambahkan variabel potensial lainnya seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau keterlibatan kerja (employee engagement), sekaligus memperbesar ukuran sampel dan memperluas cakupan sektor industri agar temuan yang dihasilkan lebih representatif dan dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan selama proses penyusunan penelitian ini, serta kepada rekan-rekan yang telah membantu dalam proses pengumpulan data di lapangan.

REFERENCES

- Agus, S., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). PENGARUH KOMPENSASI, PENGALAMAN KERJA, DAN KEBAHAGIAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MASSINDO SINAR PRATAMA TBK MANADO. *Jurnal EMBA*, 11(1), 395–404.
- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(5), 587–600. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Andinata, K. R., Kalpikawati, I. A., & Mas Wiartha, N. G. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di X Wines Bali. *Journal of Hotel Management*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.52352/jhm.v1i1.1507>
- Anita, T., Tjitrosumarto, S., & Setyohadi, J. S. (2021). Stres Kerja Guru Saat Pandemi Covid-19 Ditinjau Dari Kompensasi Dan Lingkungan Kerja. *Research and Development Journal of Education*, 7(1), 146. <https://doi.org/10.30998/rdje.v7i1.8629>
- Berlian, B. D. D., & Rafida, V. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan. *Jurnal Pendidikan Administrasi (JPAP)*, 10(1), 81.
- Fauzi, A., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah kota makassar. *Jurnal Manuver*, 1(1), 1–14. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/manuver/article/download/3626/1830>
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(03), 668–676.
- Harom, P. M., Aprillia, F., & Siboro, S. F. (2025). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Kesehatan. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(3), 623–630. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i3.370>
- Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada Pt Bhummyanca Sekawan Jakarta Selatan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Budaya*, 2(11), 1–10.
- Lubis, T. C., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 43–54. <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>
- Lumiling, F. O., Kojo, C., & Taroreh, R. N. (2023). Pengaruh Motivasi , Lingkungan Kerja , Dan Kompensasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan (Studi Pada Freshmart Department Store Bahu) the Influence of Motivation , Work Environment , and Compensation on the Quality of Employee ' S Work Life (St. *Jurnal EMBA*, 11(1), 236–247.
- Nawawi, M. T., Purwanto, P., Cahyadi, S. A., & Prasetyo, S. E. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan Kerja sebagai Mediasi PT WW Tangerang. *Jurnal Serina Ekonomi Dan Bisnis*, 03(01), 1–8.
- Niati, A., Astuti, Y. D., Ariefiantoro, T., & Sulistyorini. (2024). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, 08(02), 1–24.
- Puspita, A. N., & Sumartik, S. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada UKM Pia Mahen. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 2(4), 1–14. <https://doi.org/10.47134/innovative.v2i4.8>
- Qhalis, A. N., & Rahayu, S. (2024). Analisis Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Gergas Utama. *Economic Reviews Journal*, 3(4), 1259–1276. <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i4.416>
- Ramban, K., & Edalmen. (2022). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh LInggungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 132. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17177>
- Rizka, A. R. P., & Sulistiyani, R. (2024). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Quest Hotel Surabaya. *Soetomo Business Review*, 5(2), 238–253. <https://doi.org/10.25139/sbr.v5i2.8229>
- Sumanti Manao, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan* , Vol. 5(No. 1), 1–9.
- Suwandana, S., & Made, I. G. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 4(1), 194–203. <https://doi.org/10.59188/jcs.v4i1.2963>
- Syafrizal, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kota Tebingtinggi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*,

- 4(2), 1258–1266. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.496>
- Syarifa, L., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Analisa Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Pg Asembagoes Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), 2(11), 2567. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i11.3730>
- Thalibana, Y. B. W. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Yohanes B Windo Thalibana. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). Inisi. Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen, 1(4), 01–09.
- Wibowo, R. S., & Cahyanti, M. M. (2022). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ecogen, 5(1), 46–55. <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/pek/index>