



Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa Olahraga

Titik Harniati*, Untung Lasiyono, Taulikhul Afkar

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas PGRI Adi Buana, Surabaya, Indonesia

Email: ^{1,*}titikharniati19@gmail.com, ²untunglasiyono@unipasby.ac.id, ³afkar@unipasby.ac.

Email Penulis Korespondensi: titikkharniati19@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Brawijaya Driving Range Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada 30 karyawan tetap menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), karena seluruh populasi yang berjumlah 30 orang dijadikan sebagai responden penelitian. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Variabel motivasi memiliki pengaruh dominan dengan nilai koefisien regresi 0,746 dan signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa motivasi tinggi berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya perusahaan menyeimbangkan pemberian kompensasi finansial dan peningkatan motivasi kerja untuk menciptakan kinerja optimal dan retensi karyawan yang lebih baik. Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa motivasi merupakan faktor internal yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapannya di sektor jasa olahraga, khususnya pada fasilitas driving range, yang masih jarang menjadi objek kajian dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: Kompensasi; Motivasi; Kepuasan Kerja

Abstract—This study employed an explanatory method with a quantitative approach. Data were collected through questionnaires from 30 employees and analyzed using multiple linear regression with t-test, F-test, and coefficient of determination (R^2). The results indicate that compensation and motivation have a positive and significant effect on job satisfaction, both partially and simultaneously. Motivation has the dominant influence, with a regression coefficient of 0.746 and a significance level of 0.000, indicating that higher motivation greatly contributes to higher employee job satisfaction. The findings imply that the company should balance financial compensation and employee motivation enhancement to achieve optimal performance and better retention. Theoretically, the results reinforce the view that motivation is a key internal factor influencing job satisfaction. The novelty of this study lies in its application to the sports service sector, particularly the driving range facility, which has rarely been explored in the context of human resource management.

Keywords: Compensation; Motivation; Job Satisfaction

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling strategis dalam organisasi yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengatur hubungan antara individu dan organisasi agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan. SDM yang kompeten, termotivasi, dan memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing perusahaan (Firmansyah & Hidayat, 2023).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi tinggi, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menimbulkan masalah seperti absensi tinggi, konflik kerja, dan turunnya kinerja. Faktor yang sering kali memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi dan motivasi (Robbins, 2003).

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusinya dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Hariandja, 2002). Kompensasi yang layak dapat menumbuhkan rasa keadilan dan meningkatkan semangat kerja. Sementara itu, motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang membuat individu bertindak secara konsisten untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik seperti pengakuan dan tanggung jawab, maupun faktor ekstrinsik seperti gaji, lingkungan kerja, dan penghargaan.

Dalam konteks organisasi jasa seperti Brawijaya Driving Range Surabaya, kualitas pelayanan pelanggan sangat bergantung pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Brawijaya Driving Range merupakan fasilitas olahraga golf yang menyediakan layanan latihan dengan fasilitas lengkap dan tenaga pelatih profesional. Namun, hasil observasi awal menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sepadan dengan beban kerja, dan motivasi kerja belum merata di seluruh divisi. Hal ini berdampak pada perbedaan tingkat kepuasan kerja antarindividu dan bagian kerja.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan rasa puas dan semangat kerja. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja atau tidak seimbang dengan standar pasar dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan motivasi karyawan (Yuliyawati & Oktavianti, 2024). Kompensasi



tidak hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, penghargaan nonfinansial, dan kesempatan pengembangan karier.

Selain kompensasi, motivasi kerja juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Motivasi adalah dorongan internal yang membuat seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu (Aisyah, 2020). Motivasi merupakan daya penggerak yang menimbulkan semangat kerja seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi (Firdaus, 2022). Motivasi dapat bersifat intrinsik (datang dari dalam diri, seperti keinginan berprestasi) maupun ekstrinsik (dari luar diri, seperti penghargaan atau gaji). Teori motivasi klasik seperti *Hierarchy of Needs* (Maslow), *Two-Factor Theory* (Herzberg), dan *ERG Theory* (Alderfer) menegaskan bahwa kebutuhan dan dorongan psikologis berperan besar dalam menentukan kepuasan kerja seseorang (Harahap et al., 2023).

Kompensasi dan motivasi saling berhubungan erat. Kompensasi yang baik dapat menjadi alat motivasi eksternal, sementara motivasi internal akan mendorong individu untuk bekerja lebih keras tanpa selalu bergantung pada imbalan material. Dalam konteks ini, perusahaan perlu mengelola keduanya secara seimbang agar tercipta sinergi antara kepuasan individu dan produktivitas organisasi (Firmansyah & Hidayat, 2023)

Fenomena ini juga terjadi pada Brawijaya Driving Range Surabaya, sebuah fasilitas olahraga golf yang menekankan kualitas pelayanan pelanggan. Sebagai tempat latihan golf dengan fasilitas lengkap dan suasana profesional, kinerja karyawan menjadi penentu utama kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan di lingkungan ini menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan pihak manajemen, ditemukan bahwa sebagian karyawan merasa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka. Selain itu, motivasi kerja antarbagian menunjukkan variasi yang cukup besar. Misalnya, karyawan bagian pelayanan pelanggan (receptionist dan customer service) menunjukkan semangat kerja tinggi karena sering berinteraksi langsung dengan pelanggan, sedangkan karyawan bagian lapangan atau kebersihan cenderung memiliki motivasi lebih rendah karena jarang mendapatkan apresiasi langsung dari manajemen.

Perbedaan persepsi mengenai keadilan kompensasi juga muncul antarposisi. Beberapa karyawan yang bekerja dalam jam operasional panjang menyatakan bahwa sistem tunjangan belum mencerminkan beban kerja aktual (Hutahaean & SE, 2021). Kondisi tersebut jika tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada kualitas layanan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara empiris seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Brawijaya Driving Range.

Penelitian-penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Angraini et al., (2024) menemukan bahwa kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi sebagai variabel paling dominan. Temuan serupa juga diperoleh oleh Latif & Sunarto (2024) yang menegaskan pentingnya keseimbangan antara penghargaan material dan motivasi psikologis untuk menciptakan kepuasan kerja optimal. Namun, penelitian dengan konteks fasilitas olahraga seperti *driving range* masih jarang dilakukan, sehingga penelitian ini memiliki nilai kebaruan.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di sektor perbankan atau perusahaan manufaktur, sementara sektor jasa olahraga masih jarang dikaji dari perspektif manajemen sumber daya manusia. Padahal, sektor ini memiliki karakteristik unik: karyawan dituntut berinteraksi langsung dengan pelanggan, menjaga citra perusahaan, serta menunjukkan kesopanan dan pelayanan berkualitas tinggi. Kepuasan kerja di sektor jasa tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor sosial, emosional, dan penghargaan nonmateri seperti apresiasi pelanggan dan hubungan antarrekan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan dalam dua aspek, yaitu Konteksnya yang spesifik pada sektor jasa olahraga (*driving range*), dan Fokusnya pada hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja yang belum banyak diteliti di bidang ini. Berdasarkan fenomena dan temuan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Brawijaya Driving Range Surabaya, serta mengidentifikasi variabel yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja.

Kompensasi dan motivasi dipandang sebagai dua faktor utama yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berperan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi individu terhadap organisasi, baik dalam bentuk finansial (gaji, bonus, tunjangan) maupun nonfinansial (penghargaan, fasilitas kerja, dan rasa aman dalam bekerja) (Muayyad & Gawi, 2016). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja dan keahlian yang dimiliki, maka akan muncul rasa adil dan puas terhadap pekerjaannya (Sutama & Stiven, 2014).

Sementara itu, motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, motivasi berfungsi sebagai penggerak yang menimbulkan semangat kerja tinggi, tanggung jawab, dan rasa bangga terhadap profesinya. Karyawan yang memiliki motivasi kuat akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, merasa pekerjaannya bermakna, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Setiawan, 2017).

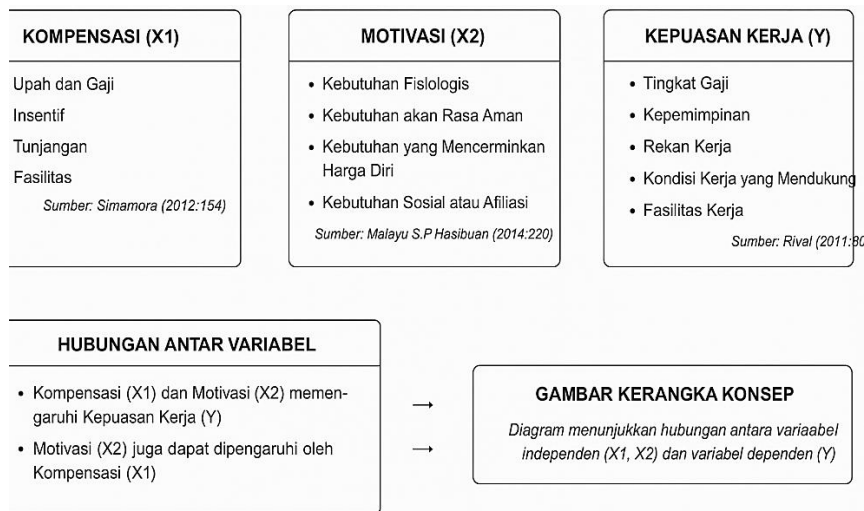
Kedua variabel independen tersebut, kompensasi dan motivasi tidak hanya berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja, tetapi juga dapat saling memperkuat satu sama lain. Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi, sedangkan motivasi yang tinggi dapat memperbesar persepsi positif terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hubungan sinergis ini diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja yang optimal, yang pada gilirannya berdampak positif pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan di Brawijaya Driving Range Surabaya.

Dengan demikian, arah panah dari variabel kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) menuju kepuasan kerja (Y) dalam model menunjukkan pengaruh langsung yang diuji melalui analisis regresi linier berganda. Model ini juga menjadi dasar dalam pengujian hipotesis, yaitu: 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) Motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Kerangka Dasar Penelitian

Kerangka penelitian ini disusun untuk menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti, yaitu kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (Y). Variabel kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) berperan sebagai variabel independen, sedangkan kepuasan kerja (Y) merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh keduanya. Selain itu, variabel motivasi (X_2) juga diduga dapat dipengaruhi oleh kompensasi (X_1). Secara konseptual, hubungan antarvariabel tersebut ditunjukkan pada Gambar 1, pada Kerangka Penelitian berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Kerangka ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi yang meliputi aspek upah dan gaji, insentif, tunjangan, serta fasilitas, diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi yang mencakup kebutuhan fisiologis, rasa aman, penghargaan, serta afiliasi sosial akan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri diukur melalui indikator tingkat gaji, kepemimpinan, rekan kerja, kondisi kerja yang mendukung, dan fasilitas kerja. Dengan demikian, kerangka penelitian ini menjadi dasar dalam perumusan hipotesis dan arah analisis yang digunakan pada tahap pengujian empiris.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel utama, yaitu kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (Y). Uraian operasional masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
Kompensasi (X_1)	Seluruh bentuk balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi, baik finansial maupun non-finansial.	1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas kerja	Simamora (2012:154)	Likert 1–5
Motivasi (X_2)	Dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak mencapai tujuan organisasi.	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan akan rasa aman 3. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri 4. Kebutuhan sosial atau afiliasi	Malayu S.P. Hasibuan (2014:220)	Likert 1–5
Kepuasan Kerja (Y)	Perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang timbul dari penilaian atas berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.	1. Tingkat gaji 2. Kepemimpinan 3. Rekan kerja 4. Kondisi kerja yang mendukung 5. Fasilitas kerja	Rivai (2011:859)	Likert 1–5



2.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Metode eksplanatori memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan temuan empiris sebelumnya, serta memberikan bukti statistik mengenai arah dan besarnya pengaruh antarvariabel. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran tingkat persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi dan motivasi kerja menggunakan instrumen terstandar berupa kuesioner berskala Likert. Dengan metode ini, data yang diperoleh dapat diolah secara objektif melalui analisis statistik inferensial untuk menghasilkan kesimpulan yang valid dan dapat digeneralisasikan. Menurut (Anggito & Setiawan, 2018) (Sugiyono, 2013) pendekatan kuantitatif cocok digunakan ketika penelitian bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel yang dapat diukur secara numerik.

2.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Brawijaya Driving Range, yang berlokasi di Jl. Hayam Wuruk No. 54A, Surabaya. Lokasi ini dipilih secara purposif karena merupakan tempat kerja responden penelitian dan relevan dengan topik sumber daya manusia di sektor jasa olahraga. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei 2025.

2.4 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap Brawijaya Driving Range yang berjumlah 30 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, maka penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian ($n = 30$ responden). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat merepresentasikan kondisi nyata di lapangan secara akurat.

2.5 Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui tiga teknik utama. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai persepsi responden terhadap kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja melalui pernyataan tertutup dengan skala Likert 1–5. Observasi dilakukan untuk menangkap kondisi kerja dan suasana organisasi secara langsung, sehingga peneliti dapat memahami konteks operasional secara lebih mendalam. Selain itu, dokumentasi dimanfaatkan untuk melengkapi informasi terkait struktur organisasi, jumlah karyawan, serta berbagai kebijakan perusahaan yang relevan dengan tujuan penelitian.

2.6 Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara kuantitatif menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.0. Model persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (1)$$

Keterangan variabel dalam model regresi ini mencakup beberapa komponen utama. Variabel Y merepresentasikan kepuasan kerja sebagai variabel terikat, sedangkan X_1 dan X_2 masing-masing menggambarkan kompensasi dan motivasi sebagai variabel bebas. Nilai a berfungsi sebagai konstanta yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja ketika seluruh variabel bebas bernilai nol. Koefisien b_1 dan b_2 menunjukkan besarnya pengaruh setiap variabel bebas terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, komponen e mewakili error term yang menangkap faktor lain di luar model yang dapat memengaruhi hasil. Pengujian instrumen dan model dilakukan melalui beberapa tahap. Validitas setiap item kuesioner diuji untuk memastikan bahwa masing-masing butir benar-benar mengukur variabel yang dimaksud, dengan kriteria r hitung lebih besar dari 0,30. Reliabilitas instrumen kemudian dinilai menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimal 0,70 untuk menunjukkan konsistensi jawaban responden. Setelah itu, uji asumsi klasik diterapkan untuk memastikan model regresi memenuhi syarat dasar, termasuk normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Analisis dilanjutkan dengan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji F untuk melihat pengaruh kompensasi dan motivasi secara simultan terhadap kepuasan kerja. Terakhir, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan Uji Asumsi Klasik untuk memastikan model regresi memenuhi kriteria Best Linear Unbiased Estimator (BLUE). Hasil uji menunjukkan bahwa:

- Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi seluruh kriteria kelayakan statistik (BLUE – Best Linear Unbiased Estimator). Pertama, hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($> 0,05$), yang berarti data residual berdistribusi



- normal. Hal ini mengindikasikan bahwa penyebaran data tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal, sehingga model regresi dapat menghasilkan estimasi yang tidak bias dan valid untuk pengujian hipotesis.
- Kedua, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai Tolerance untuk seluruh variabel independen berada di atas 0,10, sedangkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah 10. Temuan ini menandakan tidak adanya korelasi tinggi antarvariabel independen, sehingga masing-masing variabel mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen secara independen tanpa terjadi distorsi hubungan.
 - Ketiga, hasil uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser memperlihatkan bahwa nilai signifikansi seluruh variabel berada di atas 0,05, serta pola sebaran residual pada grafik scatterplot tampak menyebar secara acak di sekitar sumbu nol. Kondisi ini mengindikasikan tidak adanya gejala heteroskedastisitas, sehingga varians residual dapat dianggap konstan pada seluruh tingkat prediksi.

Dengan terpenuhinya ketiga asumsi klasik tersebut (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) maka model regresi yang digunakan dinyatakan layak dan valid untuk digunakan pada tahap pengujian hipotesis dan analisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

3.2 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh variabel kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 25.0, diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	0,241	—	—	—
Kompensasi (X_1)	0,162	2,603	0,016	Signifikan
Motivasi (X_2)	0,746	14,671	0,000	Signifikan

Berdasarkan hasil regresi diperoleh persamaan:

$$Y = 0,241 + 0,162 + 0,746$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kompensasi sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,162 satuan, sedangkan setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,746 satuan. Nilai konstanta positif (0,241) mengindikasikan bahwa ketika kedua variabel independen bernilai nol, kepuasan kerja tetap memiliki nilai positif karena adanya faktor-faktor lain di luar kompensasi dan motivasi.

Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompensasi. Karyawan yang memiliki dorongan intrinsik dan ekstrinsik tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Hal ini mendukung teori Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

3.3 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja secara terpisah. Berdasarkan hasil analisis:

- Kompensasi (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar $2,603 > t$ tabel (1,711) dengan nilai signifikansi $0,016 < 0,05$. Ini berarti kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam sistem imbalan. Karyawan merasa puas ketika kompensasi yang diterima dianggap adil dibandingkan kontribusi yang diberikan.
- Motivasi (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar $14,671 > t$ tabel (1,711) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menegaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja. Dalam konteks Brawijaya Driving Range, karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi, rasa tanggung jawab, serta kebanggaan terhadap pekerjaan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih besar meskipun kompensasi belum maksimal.

Secara keseluruhan, hasil uji t memperlihatkan bahwa kedua hipotesis parsial diterima, yaitu kompensasi dan motivasi sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi sebagai faktor dominan.

3.4 Uji Simultan (Uji F)

Sebelum dilakukan uji simultan, terlebih dahulu perlu dipahami bahwa hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat parsial atau berdiri sendiri. Dalam konteks organisasi kerja, kedua variabel tersebut cenderung saling melengkapi dan membentuk suatu sistem yang kompleks. Karyawan yang menerima kompensasi sesuai dengan beban kerja akan cenderung merasa dihargai, namun apabila tidak didukung dengan motivasi kerja yang kuat (baik intrinsik maupun ekstrinsik) rasa puas tersebut tidak akan bertahan lama. Demikian pula, motivasi



tinggi tanpa dukungan kompensasi yang memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan karena persepsi ketidakadilan dalam penghargaan kerja.

Oleh karena itu, uji simultan atau uji F dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kedua variabel independen, yakni kompensasi dan motivasi, secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan. Uji ini memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai pengaruh kolektif kedua faktor tersebut dalam membentuk kepuasan kerja di Brawijaya Driving Range Surabaya. Melalui uji simultan ini, peneliti dapat melihat apakah kombinasi antara sistem kompensasi yang adil dan motivasi yang tinggi benar-benar menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif. Hasil pengujian F secara rinci disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji F

Sumber Variasi	F hitung	Sig.	Keterangan
Regresi	181,224	0,000	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis, nilai F hitung sebesar 181,224 jauh lebih besar dibandingkan F tabel sebesar 3,44 pada taraf signifikansi 5%. Nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ menandakan bahwa kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memperlihatkan bahwa kombinasi antara kompensasi yang memadai dan motivasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara substansial. Artinya, meskipun motivasi merupakan faktor dominan, keberadaan kompensasi yang baik tetap menjadi landasan penting dalam menjaga semangat dan loyalitas karyawan.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian Akhiryan & Ahmadi, (2024) yang menegaskan bahwa hubungan sinergis antara kompensasi dan motivasi menghasilkan dampak positif terhadap kepuasan dan produktivitas kerja. Ketika perusahaan mampu menyeimbangkan kedua faktor ini, maka karyawan cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Dalam konteks Brawijaya Driving Range Surabaya yang bergerak di sektor jasa olahraga, hasil ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang integratif. Karyawan di sektor jasa tidak hanya membutuhkan kompensasi finansial, tetapi juga pengakuan sosial dan peluang pengembangan diri agar merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja.

3.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Sebelum menyajikan hasil uji koefisien determinasi, penting untuk menegaskan bahwa angka-angka dalam regresi tidak hanya menunjukkan hubungan matematis, tetapi juga mencerminkan seberapa kuat variabel independen mampu menjelaskan fenomena sosial yang terjadi di lapangan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor-faktor finansial, psikologis, dan sosial. Oleh karena itu, mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) menjadi penting untuk memahami sejauh mana kompensasi dan motivasi benar-benar mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, serta seberapa besar faktor-faktor lain di luar model turut berperan.

Koefisien determinasi juga menggambarkan tingkat ketepatan model regresi yang digunakan. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kemampuan prediktif yang baik dan dapat diandalkan untuk menjelaskan variasi kepuasan kerja dalam populasi penelitian. Sebaliknya, nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain yang perlu dimasukkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Dalam konteks ini, uji R^2 menjadi dasar dalam menilai apakah hasil penelitian layak dijadikan rujukan bagi kebijakan manajemen sumber daya manusia di Brawijaya Driving Range. Hasil uji koefisien determinasi ditampilkan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R ²	Std. Error
0,971	0,943	0,938	0,189

Nilai R^2 sebesar 0,943 menunjukkan bahwa 94,3% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel kompensasi dan motivasi. Sisanya sebesar 5,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau komunikasi antar karyawan. Nilai ini menandakan bahwa model regresi yang digunakan sangat kuat dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dengan baik.

Tingkat korelasi yang tinggi ($R = 0,971$) mengindikasikan adanya hubungan linear yang sangat kuat antara kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kompensasi dan motivasi yang diterima karyawan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja mereka.

Hasil ini mendukung penelitian Sulistyawan & Santosa (2022) yang menyebutkan bahwa kombinasi antara penghargaan material dan dorongan psikologis mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Selain itu, hasil ini juga memperkuat pandangan Robbins (2003) bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari kesesuaian antara kebutuhan individu dan kondisi kerja yang disediakan oleh organisasi.

Dari perspektif manajerial, hasil ini memberikan pesan penting bahwa Brawijaya Driving Range perlu memperhatikan keseimbangan antara sistem kompensasi dan upaya peningkatan motivasi kerja. Upaya seperti pemberian bonus berbasis kinerja, pengakuan atas pencapaian, serta peningkatan peluang pengembangan karier akan memberikan efek ganda terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.



3.6 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Brawijaya Driving Range Surabaya. Temuan ini memperkuat hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa peningkatan kompensasi dan motivasi akan berdampak langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik sistem kompensasi dan semakin tinggi tingkat motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Nilai koefisien regresi motivasi (0,746) yang lebih besar dibandingkan dengan kompensasi (0,162) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi jasa seperti driving range, aspek psikologis dan emosional karyawan memegang peranan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi—baik intrinsik maupun ekstrinsik—cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya meskipun kompensasi yang diterima tidak selalu besar. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg (Two-Factor Theory) yang membedakan antara faktor motivator (intrinsik) dan hygiene factor (ekstrinsik), di mana faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian berkontribusi lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor eksternal seperti gaji atau kondisi kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Sundari et al., (2022) yang menemukan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian mereka, kompensasi berfungsi sebagai faktor dasar yang menjaga stabilitas kepuasan, sementara motivasi menjadi faktor pendorong utama yang meningkatkan kinerja dan loyalitas. Penelitian Angraini et al. (2024) juga menegaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja, karena motivasi mendorong karyawan untuk berprestasi, beradaptasi dengan tekanan, dan tetap memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya, namun memberikan konteks baru dalam lingkungan kerja sektor jasa olahraga.

Dalam konteks Brawijaya Driving Range, hasil penelitian ini mencerminkan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompensasi finansial, tetapi juga pada pembangunan motivasi internal karyawan. Misalnya, perusahaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik melalui pengakuan atas prestasi kerja, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, atau pengembangan karier. Selain itu, motivasi ekstrinsik dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif berbasis kinerja, pelatihan berkala, dan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika kedua bentuk motivasi ini dikelola dengan seimbang, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan.

Adapun pengaruh kompensasi yang juga signifikan, meskipun tidak sebesar motivasi, tetap menunjukkan bahwa imbalan finansial dan nonfinansial memiliki peran penting dalam menjaga kepuasan kerja. Kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab dapat menumbuhkan rasa keadilan (equity) dan menurunkan tingkat turnover. Teori Equity oleh Adams tahun 1965 dalam (Suswati, 2022) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas jika imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang diberikan dibandingkan dengan rekan kerja lain. Dalam kasus ini, ketidakmerataan kompensasi antarbagian di Brawijaya Driving Range dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan dan mengurangi kepuasan kerja bagi sebagian karyawan, terutama yang bekerja di bagian lapangan atau dengan jam kerja lebih panjang.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,943 juga menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi menjelaskan hampir seluruh variasi kepuasan kerja, yaitu sebesar 94,3%. Artinya, model ini memiliki daya prediksi yang sangat kuat dan dapat dipercaya untuk menggambarkan kondisi di lapangan. Sisanya sebesar 5,7% dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, atau budaya organisasi, yang dapat dijadikan variabel tambahan dalam penelitian selanjutnya.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Robbins (2003) dan Hasibuan Mubaroq & Zulkarnaen (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara faktor eksternal (seperti gaji dan tunjangan) dan faktor internal (seperti rasa pencapaian dan tanggung jawab). Dalam konteks perusahaan jasa, aspek motivasional cenderung lebih dominan karena interaksi langsung dengan pelanggan menuntut sikap positif, kesabaran, dan komitmen emosional yang tinggi. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan kerja di sektor ini tidak dapat hanya mengandalkan aspek material, melainkan harus mencakup aspek psikologis dan sosial karyawan.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi Brawijaya Driving Range untuk memperkuat sistem kompensasi dan pengelolaan motivasi karyawan. Pihak manajemen perlu merancang sistem kompensasi yang transparan, adil, dan berbasis kinerja. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karier perlu ditingkatkan agar karyawan memiliki rasa berkembang dalam pekerjaannya. Penguatan komunikasi internal, pemberian penghargaan atas prestasi, serta menciptakan iklim kerja yang harmonis juga akan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Brawijaya Driving Range lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivasional dibandingkan kompensasi finansial semata. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, baik karena dorongan intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung lebih puas dan produktif dalam bekerja. Hasil ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen yang holistik dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan agar tercapai kinerja organisasi yang optimal.



4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Brawijaya Driving Range Surabaya, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang membentuk motivasi kerja individu. Motivasi menjadi faktor yang paling dominan dengan nilai koefisien regresi tertinggi, menegaskan bahwa semangat kerja, rasa tanggung jawab, serta kebanggaan terhadap profesi berperan besar dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Secara simultan, kompensasi dan motivasi berkontribusi kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai F hitung 181,224 dan koefisien determinasi 0,943, yang berarti sebagian besar variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Temuan ini memperkuat teori Herzberg dan teori Equity Adams yang menekankan pentingnya motivasi dan persepsi keadilan dalam membangun kepuasan kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi manajemen untuk menyeimbangkan antara kompensasi yang adil dan sistem motivasi yang mampu menumbuhkan semangat intrinsik, misalnya melalui penghargaan prestasi, pelatihan pengembangan diri, dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan pada ukuran sampel dan jumlah variabel, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi jasa seperti Brawijaya Driving Range sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam memahami dan memenuhi kebutuhan material serta psikologis karyawan guna menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

REFERENCES

- Aisyah, H. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): studi kasus pada karyawan STMIK Indonesia Padang. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 2(1), 13–21.
- Akhiryan, M. T., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. *Culture Education and Technology Research (Cetera)*, 1(3), 56–67.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Anggraini, D. P., Efendi, B., & Nurhayati, E. C. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Perbankan Syariah*, 4(4), 108–118.
- Caniago, A., & Sudarmi, W. (2021). Analisis pengaruh kepercayaan dan motivasi karyawan terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1), 1.
- Firdaus, S. E. (2022). *Peran motivasi sebagai pemoderasi pada korelasi kinerja karyawan*. Penerbit Adab.
- Firmansyah, D., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Syntronic Indonesia. *JiIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(3), 1474–1477.
- Harahap, T. K., Hasibuan, S., Pratikna, R. N., Ahmad, M. I. S., Novarini, N. N. A., Widiawati, W., Sanjaya, R., Riesso, A. S., & Batubara, N. A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Tahta Media.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Teori kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Latif, L., & Sunarto, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinergi Komindo Fokustama Indonesia Cabang BSD City Tangerang Selatan. *AMANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(1), 10–19.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1).
- Mubarq, R. A., & Zulkarnaen, W. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 1(3), 72–90.
- Nelson, A., Lim, J., & Setyawan, A. (2022). Analisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi karyawan pada karyawan industri manufaktur di Batam. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 16(1), 109–119.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sulistiyawan, A., & Santosa, S. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Intensi Turnover Tenaga Kerja Pada PT. Fradisil Jaya Heiwa. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 386–394.
- Sundari, A., Rozi, A. F., & Syaikhudin, A. Y. (2022). *Kepemimpinan*. Academia Publication.
- Suswati, E. (2022). *Motivasi kerja*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Yuliawati, E., & Oktavianti, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rewash Jakarta Selatan. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 52–60.