
PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN VARIABLE INTERVENING KOMPETENSI PADA KARYAWAN KSP SUMBER MUTIARA

Elisabet Gultom¹, Zulkarnain Nasution², Nur'Ainun Gulo³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Labuhanbatu Rantauprapat
Email: elisabetgultom1407@gmail.com, Zulkarnainnasution1974@gmail.com, Nurainungulo7@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif. Strategi sampel jenuh digunakan untuk memastikan bahwa semua 42 karyawan KSP Sumber Mutiara digunakan sebagai responden, yang merupakan populasi penelitian. Kuesioner yang dilengkapi skala Likert digunakan untuk mengumpulkan data. Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), analisis data menggunakan analisis rute untuk menguji dampak langsung dan tidak langsung antara variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur 0,354 dan $p = 0,033 < 0,05$, serta upah juga berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien 0,377 dan $p = 0,009 < 0,05$. Selanjutnya, lingkungan kerja dan upah sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, masing-masing dengan koefisien 0,104 ($p = 0,023$) dan 0,109 ($p = 0,044$). Kompetensi turut berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien 0,860 dan $p = 0,000 < 0,05$. Sebagai variabel intervening, kompetensi memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas dengan koefisien 0,304 dan $p = 0,035$, serta pengaruh upah terhadap produktivitas kerja dengan koefisien 0,324 dan $p = 0,004 < 0,05$.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Upah, Kompetensi, Produktivitas Kerja.

Abstract

This study aims to examine the influence of the work environment and wages on productivity directly or indirectly through competence as an intervening variable. This study uses quantitative techniques. The saturated sample strategy was used to ensure that all 42 employees of KSP Sumber Mutiara were used as respondents, which constituted the study population. A questionnaire equipped with a Likert scale is used to collect data. Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS), data analysis uses route analysis to test the direct and indirect impacts between variables. The results showed that the work environment had a positive and significant effect on competence with a path coefficient of 0.354 and $p = 0.033 < 0.05$, and wages also had a significant effect on competence with a coefficient of 0.377 and $p = 0.009 < 0.05$. Furthermore, the work environment and wages both had a positive and significant effect on work productivity, with coefficients of 0.104 ($p = 0.023$) and 0.109 ($p = 0.044$), respectively. Competency also had a significant effect on work productivity with a coefficient of 0.860 and $p = 0.000 < 0.05$. As an intervening variable, competence strengthens the influence of the work environment on productivity with a coefficient of 0.304 and $p = 0.035$, as well as the effect of wages on work productivity with a coefficient of 0.324 and $p = 0.004 < 0.05$.

Keywords: Work Environment, Wages, Competencies, Work Productivity

PENDAHULUAN

KSP Sumber Mutiara adalah lembaga keuangan berbentuk koperasi simpan pinjam yang berkomitmen untuk memberdayakan masyarakat melalui layanan keuangan inklusif, (Ilyas & Khairi, 2024). Didirikan dengan visi untuk menjadi mitra keuangan terpercaya, KSP Sumber Mutiara menawarkan berbagai produk simpanan dan pinjaman dengan bunga kompetitif yang

dirancang untuk memenuhi kebutuhan anggotanya, mulai dari pengusaha mikro hingga masyarakat umum yang membutuhkan solusi keuangan, (Muarief, 2024). Dengan pendekatan pelayanan yang personal dan prosedur yang sederhana, KSP Sumber Mutiara telah membantu banyak anggotanya untuk mengembangkan usaha, memenuhi kebutuhan pendidikan, atau mengatasi kebutuhan mendesak lainnya, sambil tetap menjunjung tinggi prinsip koperasi yaitu dari anggota, oleh anggota, dan untuk anggota, (Saputra, 2025).

Produktivitas kerja karyawan di KSP Sumber Mutiara mengalami fluktuasi signifikan dalam dua tahun terakhir, dengan penurunan khususnya pada triwulan ketiga tahun 2024. Faktor utama yang memengaruhi produktivitas ini meliputi tingginya turnover karyawan, kurangnya program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur, serta sistem penghargaan yang belum optimal, (Pulungan, 2025). Selain itu, implementasi teknologi baru tanpa pelatihan memadai menyebabkan adaptasi yang lambat dan resistensi dari sebagian karyawan senior. Ketidakjelasan jalur karir dan pembagian tugas yang tumpang tindih juga berkontribusi pada menurunnya motivasi dan efisiensi kerja, (Darsyah et al., 2024). KSP Sumber Mutiara sebagai lembaga keuangan mikro perlu mengatasi masalah ini segera untuk mempertahankan kualitas layanan kepada anggota dan mengembalikan posisi kompetitifnya di pasar koperasi simpan pinjam di wilayah tersebut, (Ilyas & Khairi, 2024).

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sumber Mutiara menghadapi permasalahan terkait sistem pengupahan karyawan yang belum terstandarisasi dengan baik. Selama ini, penetapan upah karyawan masih dilakukan secara subjektif tanpa mempertimbangkan beban kerja, tingkat pendidikan, masa kerja, dan kinerja karyawan secara proporsional, (Irmayani, 2022). Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan karena merasa tidak ada kejelasan mengenai dasar penentuan besaran upah yang diterima. Akibatnya, motivasi kerja menurun dan tingkat turnover karyawan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan kepada anggota koperasi dan menghambat perkembangan KSP Sumber Mutiara dalam menghadapi persaingan dengan lembaga keuangan lainnya, (Affandi et al., 2021).

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sumber Mutiara saat ini menghadapi tantangan signifikan terkait kompetensi karyawannya yang belum memadai untuk mendukung pertumbuhan bisnis dan persaingan di industri jasa keuangan mikro, (Ilyas & Khairi, 2024). Meskipun telah beroperasi selama beberapa tahun, masih terdapat kesenjangan keterampilan di berbagai bidang, terutama dalam penguasaan teknologi digital, analisis kredit, manajemen risiko, dan layanan nasabah yang berkualitas tinggi, (Riswanto et al., 2024). Hal ini tercermin dari meningkatnya keluhan nasabah, tingginya tingkat kredit bermasalah, serta lambatnya proses operasional yang menghambat efisiensi dan efektivitas pelayanan, (Galuh & Utami, 2022). Situasi ini diperburuk oleh terbatasnya program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan kurangnya sistem penilaian kinerja yang dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat, sehingga berdampak pada menurunnya daya saing KSP Sumber Mutiara di tengah maraknya lembaga keuangan mikro lain yang terus berinovasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada KSP Sumber Mutiara, Kami menemukan bahwa produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem pembayaran dan lingkungan kerja, dengan kompetensi sebagai elemen yang memperkuat hubungan tersebut. Sistem pembayaran gaji yang kurang ideal dan kondisi kerja yang tidak menguntungkan telah menghambat pengembangan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas keseluruhan. Hal ini tercermin dari lambatnya penyelesaian tugas, meningkatnya angka kredit bermasalah, dan menurunnya kualitas layanan kepada nasabah.

Perbaikan lingkungan kerja yang ergonomis dan peninjauan sistem kompensasi yang lebih kompetitif, disertai dengan program pengembangan kompetensi yang terstruktur, menjadi kebutuhan mendesak bagi KSP Sumber Mutiara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan memperkuat posisi kompetitifnya di industri jasa keuangan mikro.

Berdasarkan fenomena di atas, maka dapat ditarik judul penelitian ini yaitu pengaruh lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas kerja dengan variable intervening kompetensi pada karyawan KSP Sumber Mutiara.

TINJAUAN LITERATURE

Lingkungan Kerja

Aspek fisik dan sosial tempat kerja yang berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan pekerja secara kolektif disebut sebagai lingkungan kerja. Fasilitas, suasana hati di tempat kerja, interaksi karyawan, dan aspek psikologis lainnya adalah bagian dari lingkungan ini, (Sedarmayanti, 2021). Menurut (Nitisemito, 2023) karyawan dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai elemen internal dan eksternal yang membentuk lingkungan kerja. Ini mencakup elemen organisasi, sosial, dan fisik yang mungkin memengaruhi kinerja dan kesejahteraan umum seseorang. Ruang fisik, budaya organisasi, dan interaksi interpersonal di dalam perusahaan merupakan aspek lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Kenyamanan fisik, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, koneksi antar rekan kerja, dan tersedianya fasilitas penunjang kerja merupakan tanda-tanda lingkungan kerja yang positif, (Mangkunegara, 2022).

Upah

Upah adalah jenis pembayaran yang dilakukan oleh pemberi kerja kepada pekerja sebagai imbalan atas kerja mereka; mereka biasanya terdiri dari gaji pokok pekerja, tunjangan, dan bonus, (Hasibuan, 2023). Menurut (Simamora, 2021) upah adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerja dan keterampilan mereka. Gaji ini biasanya berfluktuasi berdasarkan sejumlah kriteria, termasuk jenis pekerjaan, pengalaman, dan tingkat keahlian. Upah adalah pembayaran moneter yang dilakukan oleh pemberi kerja kepada karyawan sebagai imbalan atas tenaga kerja atau jasa yang diberikan. Kompensasi karyawan dapat berupa bonus berbasis kinerja atau gaji tertentu, (Widodo & Rahmawati, 2023). Indikator gaji meliputi kesesuaian kompensasi atas tanggung jawab, pembayaran yang adil, kesejahteraan karyawan, pertumbuhan upah, dan kepuasan upah, (Pratama, 2024).

Kompetensi

Kompetensi adalah seperangkat perilaku, kemampuan, dan pengetahuan yang dapat mempengaruhi seberapa baik kinerja seseorang dalam lingkungan pekerjaan tertentu. Kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya secara efisien dipengaruhi oleh kemampuan tersebut, (Armstrong, 2020). Kompetensi merupakan atribut individu yang dikaitkan dengan prestasi kerja yang lebih baik. Kompetensi ini mencakup serangkaian komponen yang membantu seseorang sukses dalam kariernya, termasuk pengetahuan, kemampuan, dan kualitas pribadi, (Spencer & Spencer, 2017). Kompetensi seseorang merupakan suatu keterampilan atau sifat yang memungkinkannya melakukan aktivitas pekerjaan secara efektif dan efisien. Ini sering kali merupakan tanda keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi, (Dessler, 2019). Pengetahuan profesional, kemahiran teknis, kemampuan mengambil keputusan, keterampilan

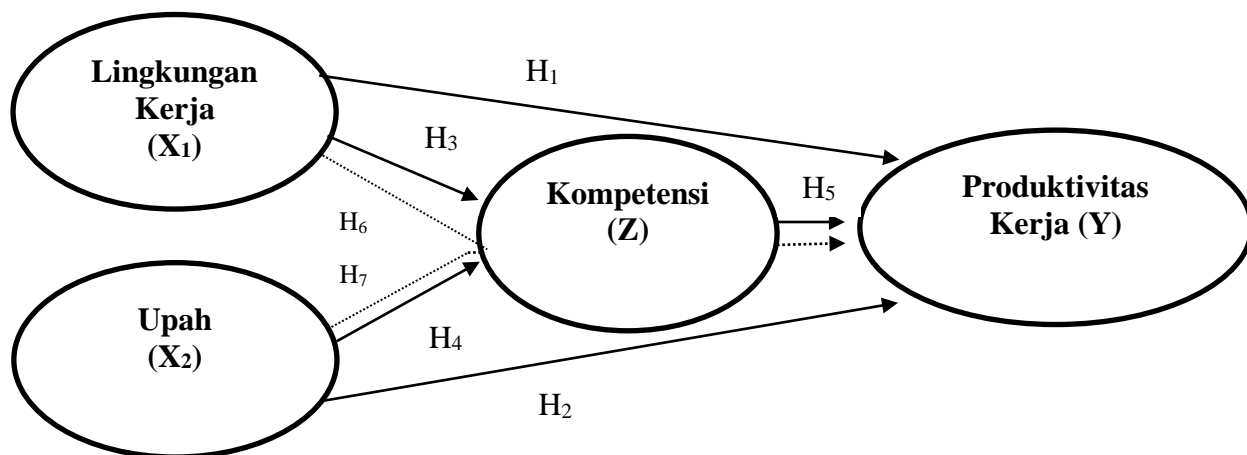
komunikasi, serta pembelajaran dan kemampuan beradaptasi merupakan penanda kompetensi, (Robbins & Judge, 2021).

Produktivitas Kerja

Efisiensi output yang dihasilkan dibandingkan dengan input diukur dengan produktivitas kerja. Produktivitas kerja dapat dipandang sebagai hasil penggabungan kuantitas pekerjaan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu dengan kualitas pekerjaan, (Sedarmayanti, 2022). Menurut (Hasibuan, 2023) tingkat efisiensi karyawan menghasilkan produk dan jasa dikenal sebagai produktivitas kerja. Hal ini mempunyai pengaruh langsung pada seberapa baik seseorang menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan output sebanyak mungkin. Rasio hasil terhadap sumber daya yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut dikenal dengan produktivitas kerja. Dalam situasi ini, elemen yang menentukan pertumbuhan produktivitas antara lain kemampuan, dorongan, dan suasana kerja yang positif, (Sutrisno, 2022). Indikator produktivitas kerja meliputi kecepatan penyelesaian pekerjaan, kualitas keluaran, kreativitas dan penemuan, konsistensi kinerja, dan kerja sama tim, (Siagian, 2023).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual, sering disebut sebagai kerangka berpikir, adalah model yang menggambarkan bagaimana sebuah teori menghubungkan unsur-unsur yang telah diakui sebagai permasalahan penting, (Syahputri et al., 2023).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Menurut Syahputri et al. (2023), topik penelitian biasanya dirumuskan dan disajikan menggunakan frasa deklaratif karena hipotesis hanya merupakan solusi jangka pendek terhadap masalah. Sesuai dengan judul penelitian, dikemukakan asumsi-asumsi sebagai berikut:

H1: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai KSP Sumber Mutiara.

H2: Diduga upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai KSP Sumber Mutiara.

- H3: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai KSP Sumber Mutiara.
- H4: Diduga upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai KSP Sumber Mutiara.
- H5: Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai KSP Sumber Mutiara.
- H6: Dengan mempertimbangkan kompetensi sebagai variabel intervening, maka lingkungan kerja diyakini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai KSP Sumber Mutiara.
- H7: Dengan mempertimbangkan kompetensi sebagai variabel intervening, maka upah diyakini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai KSP Sumber Mutiara.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi menurut (Sugiyono, 2019) adalah keseluruhan individu, peristiwa, atau objek menarik yang perlu diselidiki (diteliti) dan ditarik kesimpulan dengan menggunakan statistik sampel. Populasi penelitian ini adalah 42 orang karyawan KSP Sumber Mutiara.

Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) sampel adalah komponen besaran dan susunan populasi. Sampel jenuh digunakan dalam penelitian pengambilan sampel, artinya Semua anggota populasi dimanfaatkan sebagai sampel jika jumlahnya kurang dari 100. Hasilnya, 42 karyawan KSP Sumber Mutiara dijadikan sebagai sampel penelitian.

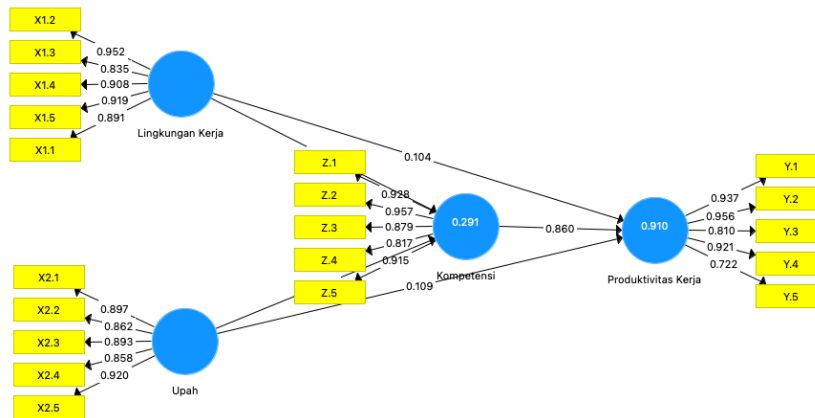
Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Metode ini dipilih karena penelitian ini melibatkan variabel intervening, yaitu kompetensi, dalam menguji pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan KSP Sumber Mutiara. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda yang digunakan untuk mengkaji hubungan kausal antara beberapa variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi (intervening).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Untuk menguji validitas dan reliabilitas model konstruk, model pengukuran, yang juga dikenal sebagai model luar, dinilai menggunakan alpha Cronbach untuk blok indikator serta validitas reliabilitas konvergen, diskriminan, dan komposit, (Ghozali, 2019). *Convergent validity* mempunyai ketentuan harus pengukuran melalui konstruk yang berhubungan tinggi. Pengujian validitas pada SMART PLS 3.0 dengan mengetahui nilai *loading factor* yaitu di atas dari 0,7 (Ghozali, 2018). Gambar 2 dan Tabel 3 merupakan hasil *outer model* menggunakan PLS.



Gambar 2. Model Analisis Jalur

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading Factors

	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Produktivitas Kerja	Upah
X1.1		0.891		
X1.2		0.952		
X1.3		0.835		
X1.4		0.908		
X1.5		0.919		
X2.1				0.897
X2.2				0.862
X2.3				0.893
X2.4				0.858
X2.5				0.920
Y.1			0.937	
Y.2			0.956	
Y.3			0.810	
Y.4			0.921	
Y.5			0.722	
Z.1	0.928			
Z.2	0.957			
Z.3	0.879			
Z.4	0.817			
Z.5	0.915			

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 1, dapat diketahui bahwa setiap indikasi variabel penelitian memiliki banyak nilai outer loading > 0,5. Menurut Ghozali (2018), nilai outer loading antara 0,5 dan 0,6 dianggap cukup untuk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Berdasarkan fakta-fakta tersebut, indikator tersebut dianggap layak atau sah untuk digunakan dalam penelitian dan analisis tambahan.

Composite Reability

Composite reability dan *cronbach alpha* dikenal dengan Dillon Goldstein's. Peneliti sangat dianjurkan dalam memanfaatkan pengujian validitas *composite* dikarenakan jika mengetahui *cronbach alpha* melalui tiap konstruk harus di atas dari 0,7 (Ghozali, 2018). Tabel 4 menampilkan temuan algoritma SmartPLS tentang keandalan komposit setiap konstruk.

Tabel 2. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kompetensi	0.955
Lingkungan Kerja	0.956
Produktivitas Kerja	0.941
Upah	0.948

Tabel 2 menampilkan kelompok cukup baik, setiap konstruk sudah mencukupi standar nilai reliabilitas model luar dengan skor reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7. Dengan kata lain, kajian model luar dilanjutkan ke tingkat validitas model luar.

Average Variance Extracted (AVE)

Validitas diskriminan dan konvergen digunakan untuk menilai validitas model luar. Nilai rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) setiap konstruk diperiksa untuk mengevaluasi validitas konvergen. Setiap konstruk yang sangat baik memiliki nilai AVE minimal > 0,5. Tabel 5 memberikan ringkasan hasil nilai AVE dari algoritma SmartPLS.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kompetensi	0.811
Lingkungan Kerja	0.813
Produktivitas Kerja	0.763
Upah	0.786

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai AVE setiap konstruk dalam model akhir memiliki nilai lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria validitas konvergen telah terpenuhi oleh model persamaan struktural yang diberikan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Sesudah model yang dilakukan estimasi mencukupi standar *outer model*, berikutnya yaitu perhitungan dilaksanakan dengan uji model struktur (*inner model*) dengan mengetahui hasil R^2 terhadap variabel. Tabel 4 menampilkan hasil nilai R^2 untuk variabel berdasarkan hasil pengukuran.

Tabel 4. Hasil Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kompetensi	0.291	0.254
Produktivitas Kerja	0.910	0.903

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan nilai R^2 pada Tabel 6, produktivitas kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,910. Angka ini menunjukkan bahwa 91% produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan upah dan lingkungan kerja, sedangkan 10% sisanya dipengaruhi oleh

faktor-faktor lain. Selanjutnya, kompetensi memiliki nilai R² sebesar 0,291. Berdasarkan angka ini, upah dan lingkungan kerja memiliki pengaruh sebesar 29,1% terhadap kompetensi, sedangkan sisanya sebesar 70,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Pengujian Hipotesis Secara Langsung (*Direct Effect*)

Nilai koefisien rute dan nilai p untuk menentukan signifikansi dampak langsung ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Path Coefficients (*Direct Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Produktivitas Kerja	0.860	0.858	0.053	16.361	0.000
Lingkungan Kerja -> Kompetensi	0.354	0.366	0.166	2.136	0.033
Lingkungan Kerja -> Produktivitas Kerja	0.104	0.090	0.046	2.286	0.023
Upah -> Kompetensi	0.377	0.396	0.145	2.605	0.009
Upah -> Produktivitas Kerja	0.109	0.114	0.054	2.018	0.044

Sumber: Output PLS, 2025

Berdasarkan Tabel 5 bahwa diperoleh hasil:

1. Berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,860 dan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$, maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
2. Variabel lingkungan kerja juga menunjukkan hasil yang lain, yaitu nilai p sebesar $0,033 < 0,05$ dan nilai koefisien jalur sebesar 0,354, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,104 dan nilai p sebesar $0,023 < 0,05$.
4. Nilai p sebesar $0,009 < 0,05$ dan nilai koefisien jalur sebesar 0,377, sehingga dapat dijelaskan bahwa upah berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi.
5. Temuan penelitian menunjukkan bahwa upah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sebagaimana dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,109 dan nilai p sebesar $0,044 < 0,05$.

Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Langkah berikutnya adalah pengujian tidak langsung, yang menentukan apakah kompetensi (Z) memainkan peran substansial dalam memediasi dampak upah (X2) dan lingkungan kerja (X1) terhadap produktivitas kerja (Y).

Tabel 6. Path Coefficients (Indirect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kompetensi -> Produktivitas Kerja	0.304	0.316	0.144	2.113	0.035
Upah -> Kompetensi -> Produktivitas Kerja	0.324	0.337	0.112	2.891	0.004

Sumber: Output PLS, 2025

Dari Tabel 6 menunjukkan bahwa:

1. Nilai koefisien jalur sebesar 0,304 dan nilai P sebesar 0,035 < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja sebagaimana yang dirasakan oleh lingkungan kerja.
2. Dengan nilai P sebesar 0,004 < 0,05 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,324, maka upah berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kompetensi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,104 dan nilai p sebesar 0,023 < 0,05. Hasil penelitian ini melengkapi hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agustina dkk. (2023), Mutiadi dkk. (2021), dan Sutrisnawati & Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

Tingkat peningkatan produktivitas karyawan sangat bergantung pada lingkungan tempat kerja. Karyawan akan merasa lebih tenang dan lebih berkonsentrasi di tempat kerja yang rapi, aman, dan teratur yang mendorong kerja sama. Karyawan yang merasa lingkungan kerjanya mendukung akan memiliki dorongan internal untuk bekerja lebih baik dan efisien.

Kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, ketersediaan alat kerja, dan tata ruang kerja berkontribusi besar terhadap kenyamanan kerja. Bila faktor-faktor ini dipenuhi, maka tekanan kerja dapat diminimalkan dan suasana kerja menjadi lebih kondusif. Karyawan pun lebih mudah berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan hasil kerja yang optimal.

Tak hanya aspek fisik, hubungan interpersonal dan suasana sosial di tempat kerja juga termasuk bagian dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan tercipta dari hubungan yang harmonis antar karyawan dan komunikasi yang terbuka dengan atasan. Karena mereka merasa dihargai dan lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, karyawan akan lebih produktif dalam situasi ini.

Pengaruh Upah Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaji memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap produktivitas kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,109 dan nilai p sebesar $0,044 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa gaji memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap produktivitas kerja (Agustina et al., 2023; Mutiadi et al., 2021; Sutrisnawati & Hidayat, 2021).

Upah merupakan salah satu faktor eksternal yang sangat memengaruhi semangat kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa upah yang diterima sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawabnya, maka motivasi untuk bekerja dengan maksimal akan semakin tinggi. Sebaliknya, upah yang dianggap tidak adil dapat menurunkan semangat dan produktivitas.

Pemberian upah juga menjadi bentuk apresiasi dari perusahaan kepada karyawan. Jika perusahaan mampu menerapkan sistem pengupahan yang transparan dan adil, maka karyawan akan merasa dihargai. Perasaan dihargai inilah yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas kerja, loyalitas, dan keinginan untuk terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Selain gaji pokok, komponen tambahan seperti bonus, insentif, dan tunjangan juga bisa menjadi pemicu produktivitas. Sistem penghargaan berbasis kinerja akan mendorong karyawan untuk bersaing secara sehat dan meningkatkan produktivitasnya. Dengan demikian, upah yang layak dan dikelola dengan tepat mampu meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kompetensi

Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,354 dan nilai p sebesar $0,033 < 0,05$, variabel lingkungan kerja juga menunjukkan hasil yang lain dan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Temuan penelitian ini diperkuat oleh Indriyani & Dewi (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya memengaruhi kenyamanan kerja, tapi juga berdampak pada pengembangan kompetensi karyawan. Ketika lingkungan kerja memberi ruang untuk belajar, berkembang, dan mengakses informasi, maka potensi karyawan pun akan lebih cepat berkembang. Fasilitas kerja dan dukungan dari atasan sangat penting dalam proses peningkatan kompetensi.

Lingkungan yang terbuka terhadap inovasi dan inisiatif karyawan akan menciptakan iklim kerja yang menantang dan mendukung pertumbuhan. Karyawan yang berada dalam lingkungan seperti ini akan merasa terdorong untuk belajar lebih banyak, meningkatkan kemampuan, dan mencari solusi atas masalah pekerjaan secara mandiri. Dengan demikian, kompetensi akan meningkat seiring waktu.

Selain itu, budaya kerja yang sehat juga mendorong terciptanya transfer pengetahuan antar karyawan. Kolaborasi yang aktif dan saling berbagi pengalaman kerja memungkinkan individu belajar dari satu sama lain. Dalam lingkungan kerja yang seperti ini, pengembangan kompetensi tidak harus selalu formal, namun bisa tumbuh secara alami dari interaksi kerja sehari-hari.

Pengaruh Upah Terhadap Kompetensi

Pengaruh positif dan signifikan antara pendapatan terhadap kompetensi dijelaskan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,377 dan nilai p sebesar $0,009 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Setiari (2022) yang menyatakan bahwa upah secara signifikan mempengaruhi kompetensi kerja karyawan. Meskipun penelitian ini tidak secara langsung

meneliti kompetensi, peningkatan prestasi kerja dapat diasosiasikan dengan peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang merupakan bagian dari kompetensi

Upah yang layak tidak hanya menjadi sumber penghidupan, tetapi juga mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Ketika seseorang merasa penghasilannya mencukupi dan stabil, ia akan lebih termotivasi untuk fokus pada pengembangan diri, seperti mengikuti pelatihan atau pendidikan tambahan guna menunjang kinerja.

Sebaliknya, bila upah yang diterima karyawan rendah dan tidak mencukupi, maka waktu dan energi karyawan cenderung habis untuk mencari tambahan penghasilan atau merasa tidak bersemangat dalam bekerja. Hal ini tentu akan berdampak negatif terhadap proses pengembangan kompetensinya. Upah yang baik memberikan rasa aman dan kenyamanan, yang pada akhirnya menjadi dasar bagi kemauan untuk berkembang.

Selain itu, perusahaan yang memberikan insentif atau penghargaan berbasis kompetensi akan mendorong karyawan untuk secara aktif meningkatkan kemampuannya. Sistem ini menciptakan budaya kompetitif yang sehat, di mana setiap individu terdorong untuk lebih ahli di bidangnya. Maka, dapat disimpulkan bahwa upah berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi pengembangan kompetensi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja

Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,860 dan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$ bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap produktivitas kerja. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ndruru (2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas.

Pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja seseorang semuanya dipadukan untuk membentuk kompetensi mereka dalam melakukan pekerjaan. Produktivitas yang lebih tinggi akan dihasilkan dari pekerja yang kompeten yang mampu melakukan tugas dengan lebih cepat, lebih tepat, dan lebih efektif. Kompetensi menjadi landasan utama dalam menghasilkan output kerja yang berkualitas.

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi umumnya lebih percaya diri dan mampu mengambil keputusan dengan cepat serta tepat dalam situasi kerja. Hal ini membantu proses kerja menjadi lebih lancar dan mengurangi kesalahan yang bisa menghambat produktivitas. Selain itu, kompetensi juga memudahkan adaptasi terhadap perubahan, baik dari sisi teknologi, sistem kerja, maupun tuntutan pasar.

Investasi perusahaan dalam pengembangan kompetensi karyawan, seperti pelatihan rutin dan peningkatan kemampuan teknis, akan memberikan dampak jangka panjang terhadap produktivitas. Karyawan akan merasa dihargai dan terus termotivasi untuk berkembang, sehingga semangat kerja tetap terjaga dan produktivitas meningkat secara berkelanjutan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening

Persepsi lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kompetensi, ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,304 dan nilai P sebesar $0,035 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Agustina et al. (2023), Mutiadi et al. (2021), Sutrisnawati & Hidayat (2021), dan Ndruru (2022) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Lingkungan kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung terhadap produktivitas, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa tempat kerja mendukung pengembangan diri, mereka akan lebih terdorong untuk meningkatkan kemampuan. Kompetensi yang meningkat ini akan berkontribusi pada kinerja yang lebih optimal.

Sebagai variabel intervening, kompetensi menjadi jembatan penting antara lingkungan kerja dan hasil kerja. Misalnya, lingkungan yang mendorong inovasi dan pembelajaran akan membuat karyawan memiliki keterampilan baru yang langsung dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan produktivitas yang konsisten dan meningkat.

Dengan kata lain, perusahaan tidak cukup hanya menyediakan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik, tapi juga perlu menghadirkan kesempatan belajar dan berkembang bagi karyawan. Lingkungan kerja yang seperti ini bukan hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga menciptakan kompetensi unggul yang memperkuat produktivitas itu sendiri secara tidak langsung.

Pengaruh Upah Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening

Dengan nilai P sebesar $0,004 < 0,05$ dan nilai koefisien jalur sebesar 0,324, upah berdampak signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kompetensi. Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agustina et al. (2023), Mutiadi et al. (2021), Sutrisnawati & Hidayat (2021), dan Ndruru (2022) yang menemukan bahwa gaji berdampak signifikan dan positif terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kompetensi.

Upah yang layak dan adil bukan hanya meningkatkan motivasi kerja secara langsung, tetapi juga mendorong karyawan untuk mengembangkan kompetensinya. Ketika seseorang merasa cukup secara finansial, maka ia akan lebih siap secara mental dan emosional untuk fokus pada peningkatan kualitas dirinya. Kompetensi inilah yang kemudian mendorong produktivitas kerja naik secara signifikan.

Dalam hubungan ini, kompetensi berperan sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh upah terhadap produktivitas. Misalnya, seorang karyawan yang mendapatkan insentif karena mengikuti pelatihan tertentu akan lebih semangat untuk menerapkan ilmu yang diperoleh. Hal ini tidak hanya berdampak pada pencapaian pribadi, tetapi juga memberi kontribusi nyata pada produktivitas perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan sistem kompensasi dengan program pengembangan kompetensi. Bukan hanya sekadar memberi upah, tetapi juga menciptakan insentif yang mendorong peningkatan keahlian. Dengan cara ini, hubungan antara upah dan produktivitas akan menjadi lebih kuat dan berkelanjutan melalui peran penting dari kompetensi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Lingkungan kerja di KSP Sumber Mutiara berpengaruh baik dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
2. Upah berpengaruh baik dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai KSP Sumber Mutiara.

3. Lingkungan kerja berpengaruh baik dan signifikan terhadap kompetensi pegawai KSP Sumber Mutiara.
4. Upah berpengaruh baik dan signifikan terhadap kompetensi pegawai KSP Sumber Mutiara.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai KSP Sumber Mutiara.
6. Lingkungan kerja karyawan KSP Sumber Mutiara memiliki pengaruh positif dan cukup besar terhadap produktivitas kerja, dengan kompetensi sebagai variabel intervening.
7. Upah memiliki pengaruh positif dan cukup besar terhadap produktivitas kerja, dan kompetensi karyawan KSP Sumber Mutiara sebagai variabel intervening.

Saran

1. Pihak manajemen KSP Sumber Mutiara perlu memperhatikan kenyamanan tempat kerja, mulai dari pencahayaan, sirkulasi udara, hingga suasana kerja yang mendukung kerja tim dan komunikasi yang sehat. Lingkungan kerja yang positif akan berdampak langsung pada semangat dan produktivitas karyawan.
2. Upah yang layak dan kompetitif sangat penting untuk menjaga motivasi kerja. Selain gaji pokok, pemberian insentif, bonus kinerja, atau tunjangan tambahan juga dapat menjadi pemicu semangat kerja karyawan agar lebih produktif.
3. Karena kompetensi menjadi variabel yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas, maka perusahaan sebaiknya rutin mengadakan pelatihan atau workshop. Fokus pelatihan bisa disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan, seperti pelayanan nasabah, pengelolaan keuangan, atau penggunaan teknologi.
4. Agar hasil kerja karyawan bisa terus meningkat, manajemen perlu menyediakan sistem evaluasi kinerja yang jelas dan terbuka. Karyawan yang mengetahui standar dan target yang harus dicapai akan lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerjanya.
5. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar dapat memperluas ruang lingkup penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan yang juga berpotensi memengaruhi produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, H. A., Achmad Rozi, S. E., MM, C., & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen SDM strategik*. Bintang Visitama.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Agustina, N. A., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Biro Umum Pengadaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian RI. *CiDEA Journal*, 2(1), 92-103.
- Darsyah, Y., Yuhaprizon, Y., & Riyanto, S. (2024). *Manajemen Bisnis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (17th ed.). Pearson Education.
- Galuh, A. K., & Utami, A. F. (2022). *Bank dan Lembaga Keuangan Islam*. Universitas Brawijaya Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. PT Bumi Aksara.

- Ilyas, A., & Khairi, A. (2024). Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah. CV. Gita Lentera.
- Indriyani, R., & Dewi, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Sdm Sebagai Variabel Intervening Pada Ukm Keripik Tempe Malang. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 6(2), 53–61. <https://doi.org/10.9744/jmp.6.2.53-61>
- Irmayani, N. W. D. (2022). Manajemen sumber daya Manusia. Deepublish.
- Mangkunegara, A. P. (2022). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya.
- Muarief, R. (2024). Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya: Fondasi Sistem Keuangan. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Mutiadi, N. A., Gunawan, A., & Sucipto, I. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Bagi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja PT. Mugai Indonesia. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 4(3), 193-203.
- Ndruru, A. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Sidua'ori Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(2), 64-72.
- Nitisemito, A. S. (2023). Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia. Ghalia Indonesia.
- Pratama, A. (2024). Sistem kompensasi dan kesejahteraan karyawan di era digital. Andi Offset.
- Pulungan, S. B. (2025). Pentingnya Manajemen SDM dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(2), 241-254.
- Riswanto, A., Joko, J., Napisah, S., Boari, Y., Kusumaningrum, D., Nurfaidah, N., & Judijanto, L. (2024). Ekonomi Bisnis Digital: Dinamika Ekonomi Bisnis di Era Digital. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Saputra, R. (2025). Peran Koperasi Baitul Mal Wat Tamwil Tanmia Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pada Kota Banda Aceh (Doctoral dissertation, UIN Ar-Raniry Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam).
- Sedarmayanti. (2021). Tata kerja dan produktivitas kerja: Suatu tinjauan dari aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya. CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2022). Sumber daya manusia dan produktivitas kerja. CV Mandar Maju.
- Setiari, I. (2022). Pengaruh Sistem Imbalan Dan Kebijakan Upah Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Departemen Agama Kota Banjar. *Jurnal Media Teknologi*, 9(1), 25–38. <https://doi.org/10.25157/jmt.v9i1.2780>
- Siagian, S. P. (2023). Kiat meningkatkan produktivitas kerja. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2017). *Competence at work: Models for superior performance* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Sutrisnawati, S., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Produktivitas Kerja. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2587-2594.
- Sutrisno, E. (2022). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Terbaru). Kencana Prenada Media Group.

Syahputri, A. Z., Della Fallenia, F., & Syafitri, R. (2023). Kerangka berfikir penelitian kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*, 2(1), 160-166.

Widodo, B., & Rahmawati, D. (2023). Strategi pengelolaan remunerasi karyawan untuk peningkatan produktivitas. Bumi Aksara

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Jenis Kelamin :
Umur :
Pekerjaan :

PETUNJUK PENGISIAN

bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam angket ini sebelum menjawabnya.

Berilah jawaban dengan memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

bila ada sesuatu yang kurang jelas mohon ditanyakan pada peneliti.

Lingkungan Kerja (X₁)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Ruangan kerja di KSP Sumber Mutiara nyaman dan bersih untuk mendukung kegiatan kerja saya					
2	Saya merasa mudah untuk berkomunikasi dengan atasan mengenai pekerjaan yang saya lakukan					
3	Atasan saya selalu memberikan dukungan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan					
4	Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan-rekan kerja di KSP Sumber Mutiara					
5	KSP Sumber Mutiara menyediakan fasilitas yang memadai seperti ruang istirahat dan alat kerja yang sesuai untuk mendukung pekerjaan saya					

Upah (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban di pekerjaan ini.					

2	Proses penggajian di KSP Sumber Mutiara dilakukan secara adil dan transparan					
3	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya dan keluarga					
4	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan kinerja yang baik					
5	Saya merasa puas dengan besaran gaji yang saya terima di KSP Sumber Mutiara					

Kompetensi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki pengetahuan yang cukup terkait dengan tugas dan tanggung jawab saya di KSP Sumber Mutiara					
2	Saya merasa cukup terampil dalam menggunakan alat atau teknologi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
3	Saya merasa mampu membuat keputusan yang tepat ketika menghadapi masalah atau tantangan dalam pekerjaan saya					
4	Saya dapat menjelaskan ide atau informasi dengan jelas kepada rekan kerja atau anggota KSP Sumber Mutiara					
5	Saya cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja KSP Sumber Mutiara					

Produktivitas Kerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya dapat menyelesaikan tugas pekerjaan saya dalam waktu yang ditentukan					
2	Hasil pekerjaan saya selalu memenuhi standar kualitas yang diharapkan oleh perusahaan					
3	Saya sering memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan di tempat kerja					

4	Saya selalu menjaga konsistensi dalam kinerja saya setiap hari					
5	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim untuk mencapai tujuan bersama					