

## PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KOMPENSASI

Sherly Permatasari<sup>1</sup>, Yanuar<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: [sherly.115200140@stu.untar.ac.id](mailto:sherly.115200140@stu.untar.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta\*

Email: [yanuar@fe.untar.ac.id](mailto:yanuar@fe.untar.ac.id)

\*Penulis Korespondensi

Masuk: 30-01-2024, revisi: 13-06-2024, diterima untuk diterbitkan: 23-07-2024

---

### ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan. Dalam menghadapi arus globalisasi yang pesat, karyawan atau anggota organisasi dituntut untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif agar output yang diberikan kepada perusahaan sesuai dengan harapan perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi kerja, komunikasi, stres kerja dan kompensasi. Oleh karena itu, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komunikasi, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dengan kompensasi sebagai variabel mediasi. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah PT XYZ. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melakukan pengumpulan data melalui kuesioner yang telah disebarakan melalui google form dan menggunakan teknik *purposive sampling* dalam pemilihan sampel. Jumlah populasi yang ada sebagai sampel berjumlah 125 responden. Untuk uji validitas peneliti menggunakan analisis statistik dengan program SmartPLS 4.0. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi. Komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kompensasi. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh signifikan negatif terhadap kompensasi. Selain itu, kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi tidak mampu memediasi motivasi kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi mampu memediasi stres kerja terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** motivasi kerja, komunikasi, stres kerja, kepuasan kerja, kompensasi

### ABSTRACT

Human resource management has a very important role in the sustainability of the company. In the face of rapid globalization, employees or members of the organization are required to be able to work efficiently and effectively so that the output provided to the company is in accordance with company expectations. There are several factors that can affect employee job satisfaction, namely work motivation, communication, work stress and compensation. Therefore, this study aims to determine the effect of work motivation, communication, and work stress on job satisfaction with compensation as a mediating variable. The population used in this study is PT XYZ. The method used is quantitative method by collecting data through questionnaires that have been distributed via google form and using purposive sampling techniques in sample selection. The total population as a sample amounted to 125 respondents. To test the validity of researchers using statistical analysis with the SmartPLS 4.0 program. The results of this study are that work motivation has a significant positive effect on job satisfaction. Work motivation has no significant effect on compensation. Communication has a significant positive effect on job satisfaction and compensation. Job stress has no significant effect on job satisfaction, but has a significant negative effect on compensation. In addition, compensation has a significant positive effect on job satisfaction. In addition, compensation is unable to mediate work motivation and communication to job satisfaction, and compensation is able to mediate job stress to job satisfaction.

**Keywords:** work motivation, communication, job stress, job satisfaction, compensation

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang secara khusus mempelajari bagaimana mengelola proses penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya dan diukur dengan selisih antara banyaknya jumlah kompensasi yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Michael *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menggunakan research gap untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menambahkan mediasi kompensasi untuk menutup gap motivasi kerja. Logikanya, motivasi kerja yang tinggi dan diimbangi dengan pemberian kompensasi yang berperan sebagai mediasi dalam meningkatkan sinergi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian Sid Suntrayuth *et al.* (2019) menyatakan bahwa tidak ada bukti hubungan yang signifikan antara kepuasan komunikasi dan kinerja. Ketika mengkomunikasikan kompensasi, komunikasi tersebut dapat berdampak pada kepuasan kerja. Logikanya, komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, apalagi jika didukung dengan pemberian kompensasi dan insentif yang sesuai. Kemudian pada penelitian Bharathiar (2021), hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara stres kerja dan kepuasan kerja. Kesenjangan pada variabel stres kerja diisi dengan menambahkan kompensasi sebagai kesenjangan. Hadirnya mediasi kompensasi diharapkan dapat menjembatani pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja. Logikanya, tingkat stres kerja yang rendah dan didukung dengan kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1. Tingkat keterlambatan karyawan (2023)

Sumber: Data PT XYZ

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1	Februari	80 Karyawan	50%
2	Maret	75 Karyawan	46,8%
3	April	59 Karyawan	36,8%
4	Mei	64 Karyawan	40%

Berdasarkan Tabel 1, jumlah keterlambatan karyawan pada bulan Februari mencapai 80 karyawan, bulan Maret mengalami penurunan dengan 75 karyawan, bulan April mengalami penurunan lebih lanjut menjadi 59 karyawan. dan pada bulan Mei menunjukkan peningkatan sedikit dengan jumlah 64 karyawan, namun masih dibawah jumlah awal yaitu pada bulan Februari hal ini dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlambatan karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan karyawan.

### Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja, komunikasi, dan stress kerja terhadap kepuasan kerja PT XYZ, dengan Kompensasi sebagai mediasi. Penelitian tersebut kemudian diuji dengan menggunakan model konseptual yang pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg berdasarkan *Dual Factor Theory* yaitu *factor hygiene* dan *factor motivator*.

### Grand theory

Penelitian ini menggunakan dasar teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Dan menyatakan bahwa terdapat dua faktor untuk menunjukkan tingkat kepuasan seorang karyawan,

faktor pertama adalah faktor *satisfier* atau *motivator* yang merupakan faktor intrinsik untuk meningkatkan kepuasan kerja, serta mengarah pada sikap kerja yang positif karena dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dan untuk faktor kedua adalah faktor *dissatisfier* atau pemeliharaan merupakan faktor ekstrinsik untuk mencegah ketidakpuasan karyawan.

### **Motivasi kerja**

Menurut Luthans *et al.* (2011:157), motivasi adalah suatu proses yang diawali dengan kurangnya atau adanya kebutuhan psikologis yang memungkinkan seseorang menunjukkan perilaku atau dorongan untuk tujuan tertentu. Menurut Yanuar (2017) motivasi adalah karakteristik psikologis dan kemauan keras, ketekunan, dan stimulasi dalam diri organisasi. Seseorang yang menjadi kekuatan dan komitmen untuk mempromosikan dan memobilisasi semua kemampuan untuk mencapai tujuan.

### **Komunikasi**

Menurut Ngalimun (2017:20) komunikasi adalah proses pengiriman dan penyampaian berita atau informasi dari satu pihak yang lainnya dalam usaha untuk mendapatkan saling pengertian”. Selain itu menurut Robbins dan Judge (2007), komunikasi adalah proses pengiriman dan pemahaman pesan. Artinya suatu ide atau pesan tidak ada artinya jika tidak dipahami oleh orang lain.

### **Stres kerja**

Menurut Newman dan Beehr (2000), stres kerja timbul dari interaksi antar manusia dan pekerjaan serta ditandai dengan perubahan dalam diri manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Kemudian, Luthans (2002) menyatakan stres kerja juga dapat diartikan sebagai keadaan ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan keadaan karyawan.

### **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan respon efektifitas atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2001: 271). Kemudian kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai akibat dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2016).

### **Kompensasi**

Menurut Thomas H. Stone (1982) kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran kepada pekerja atas pekerjaan yang dilakukan oleh pemberi kerja atau kompensasi adalah suatu pembayaran yang dilakukan kepada pekerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut. Selain itu menurut Dessler (2007), kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau hadiah yang dihasilkan dari pekerjaan seorang karyawan.

### **Kaitan motivasi kerja dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan *Two factor theory*, Motivasi kerja tinggi tidak selalu sejalan dengan kepuasan kerja; faktor-faktor seperti gaji dan promosi juga mempengaruhi kepuasan karyawan. Sejalan dengan Penelitian yang dilakukan Michael *et al.*, (2020).

**H1: Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.**

### **Kaitan motivasi kerja dengan kompensasi**

Motivasi kerja dianggap sebagai faktor higiene dalam Two-Factor Theory, khususnya berkaitan dengan kompensasi. Motivasi tinggi dapat menyeimbangkan kepuasan terhadap kompensasi. Sejalan dengan penelitian Tonnisen *et al.* (2020).

**H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi.**

### **Kaitan komunikasi dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan *Two factor theory*, komunikasi di tempat kerja dianggap sebagai faktor *hygiene* yang dapat mencegah munculnya ketidakpuasan. Tingkat komunikasi yang efektif diartikan sebagai elemen yang dapat menghindarkan terjadinya ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Sejalan dengan penelitian wayan Roy Sarlita Putra *et al.*, (2019)

**H3: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **Kaitan komunikasi dengan kompensasi**

*Dual-Factor Theory*, komunikasi di organisasi terkait dengan faktor higiene, khususnya kompensasi. Komunikasi efektif dapat mencegah ketidakpuasan, mendukung kepuasan terhadap kompensasi. Sejalan dengan hasil penelitian Tuerah (2020)

**H4: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kompensasi.**

### **Kaitan stres kerja dengan kepuasan kerja**

*Dual-Factor Theory*, stres kerja dapat dianggap sebagai faktor *hygiene* yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tingkat stres kerja yang tinggi dapat menjadi penyebab ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Sejalan dengan penelitian Elizabeth Fauzief & Yanuar (2021).

**H5: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **Kaitan stres kerja dengan kompensasi**

*Dual-Factor Theory*, stres kerja dapat diidentifikasi sebagai faktor *hygiene* yang dapat mempengaruhi persepsi terhadap kompensasi karyawan. Stres kerja yang tinggi dapat menjadi penyebab potensial ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima. Sejalan dengan hasil penelitian Prasetio *et al.*, (2019)

**H6: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi.**

### **Kaitan kompensasi dengan kepuasan kerja**

*Dual-Factor Theory*, kompensasi dianggap sebagai faktor motivasi yang dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tingkat kompensasi yang sesuai atau memadai dianggap sebagai elemen yang dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan. Sejalan dengan hasil penelitian Tonnisen *et al.* (2020).

**H7: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **Kaitan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi**

*Dual-Factor Theory* Motivasi termasuk faktor motivation, meningkatkan kepuasan kerja. Kompensasi berperan sebagai variabel mediasi meningkatkan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.

**H8: Kompensasi tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

### **Kaitan komunikasi terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi**

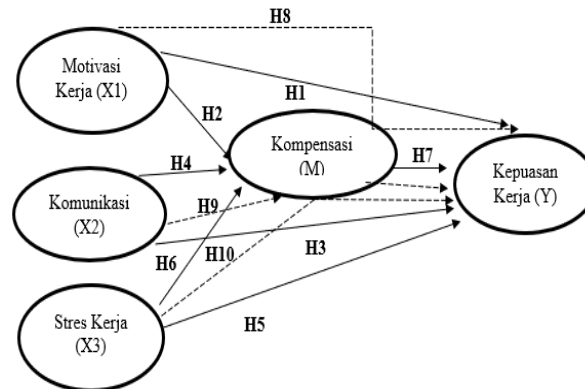
Dalam Two-Factor Theory, komunikasi di tempat kerja adalah faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan. Kompensasi menjadi variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja.

**H9: Kompensasi tidak mampu memediasi komunikasi terhadap kepuasan kerja**

### **Kaitan stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi**

*Dual-Factor Theory*, Kompensasi faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan kerja. Stres yang tinggi menurunkan kepuasan. Kompensasi menjadi variabel mediasi menurunkan pengaruh stres terhadap kepuasan kerja.

**H10: Kompensasi tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.**



Gambar 1. Model penelitian

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menyebarkan kuesioner dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT XYZ. Sampel yang digunakan sebanyak 125 responden. Teknik yang dipakai dalam pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. Skala penelitian ini adalah skala *likert*. Adapun subjek yang diteliti yaitu karyawan PT XYZ yang diuraikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan pendapatan per bulan, serta objek penelitian ini adalah variabel yang diteliti dengan mengacu pada penelitian sebelumnya.

Analisis data dilakukan dengan program SmartPLS 4.0 dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) yang terdiri dari 2 langkah yaitu *outer model* berupa analisis validitas dan analisis reliabilitas, serta *inner model* yang berisikan koefisien determinasi, relevansi prediktif, *effect size*, *path coefficient*, dan pengujian hipotesis.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Motivasi Kerja	1. Kebutuhan fisiologis	Abraham Maslow, (2016)
	2. Kebutuhan keselamatan	
	3. Kebutuhan sosial	
	4. Kebutuhan akan penghargaan	
	5. Aktualisasi diri	
Komunikasi	1. Komunikasi dengan atasan	Robbins & Judge, (2012:7)
	2. Komunikasi dengan bawahan	
	3. Komunikasi sesama rekan kerja	
Stres Kerja	1. Beban kerja	Davis & Newstorm, (2008)
	2. Posisi pekerjaan	
	3. Hubungan di tempat kerja	
	4. Pengembangan karir	
Kepuasan Kerja	1. Pekerjaan itu sendiri	Robbins & Judge, (2016)
	2. Kompensasi	
	3. Promosi	
	4. Pengawasan	
	5. Teman kerja	
	6. Keseluruhan	
Kompensasi	1. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan	Dessler, (2016)
	2. Kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima	
	3. Bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan	
	4. Kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan	
	5. Kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup	
	6. Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan	
	7. Kesesuaian penghargaan	

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji validitas

Dalam mengevaluasi validitas konstruk, penelitian ini menggunakan uji validitas yang diukur melalui *convergent validity*. Menurut Musyaffi *et al.* (2022:21) *Convergent Validity* dapat ditandai dengan nilai loading yaitu 0,5 hingga 0,6 dapat dianggap cukup untuk sejumlah indikator variabel laten antara 3 dan 7. Hasil uji *outer loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* di atas 0,7 sehingga memenuhi syarat dan disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria yang disarankan pada uji *convergent validity* sehingga dinyatakan valid.

#### Uji reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan metode analisis *Cronbach Alpha*. Menurut Hair *et al.* (2014), suatu instrumen penelitian dianggap reliabel jika dinilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$ . Semakin dekat angka 1 nilai *Cronbach Alpha*, maka semakin baik alat ukurnya. Oleh sebab itu, nilai Cronbach Alpha pada penelitian ini sebaiknya  $\geq 0,60$ .

Tabel 3. *Cronbach's alpha*  
Sumber: *Output SmartPLS 4.0* (data diolah penulis, 2023)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi Kerja (MK)	0,930
Komunikasi (K)	0,839
Stres Kerja (SK)	0,912
Kepuasan Kerja (KK)	0,897
Kompensasi (KKA)	0,958

Dari hasil Tabel 3, dikatakan dari masing-masing variabel nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 yang dinyatakan memenuhi kriteria sehingga mempunyai reliabilitas yang baik.

#### Uji *R-square*

Menurut Hair *et al.* (2014), untuk mengukur perbandingan jenis variabel independen yang dijelaskan oleh variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu 0 dan 1. Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi, terdapat nilai Koefisien Determinasi variabel KK dengan nilai 0,586 yang berarti menyatakan variabel MK, K, dan SK untuk menjelaskan variabel dependen yaitu KK 58,6% dan 41,4% lainnya tidak dijelaskan melalui variabel penelitian ini. Selanjutnya, berdasarkan hasil nilai dari Koefisien Determinasi dengan menggunakan SmartPLS, terdapat nilai Koefisien Determinasi 0,537 yang artinya variabel MK, K dan SK untuk menerangkan variabel mediasi yaitu KKA 53,7% dan 46,3% lainnya tidak diterangkan melalui variabel penelitian ini.

#### Uji *effect size*

*Effect size* ( $F^2$ ) digunakan untuk menguji besarnya pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai ( $F^2$ ) diklasifikasikan menjadi pengaruh lemah, pengaruh sedang, dan pengaruh kuat. Nilai ( $F^2$ ) yang menunjukkan efek kecil yaitu 0,02, sedang yaitu 0,15, besar yaitu 0,35, dan apabila nilai kurang dari 0,02 berarti tidak ada efek (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 4. *Effect size*  
Sumber: *Output SmartPLS 4* (data diolah penulis, 2023)

Variabel	KK	Keterangan	KEP	Keterangan
MK	0,176	Sedang	0,004	Kecil
K	0,079	Kecil	0,136	Sedang
SK	0,001	Kecil	0,295	Sedang
KK				
KKA	0,107	Sedang		

Berdasarkan nilai *Effect Size* ( $F^2$ ) yang telah dijabarkan pada Tabel 4 melalui variabel KK sebagai variabel dependen. Dapat dilihat bahwa variabel MK menunjukkan efek sedang dengan nilai 0,176, kemudian pada variabel K menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,079, dan variabel SK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,001. Selanjutnya nilai *Effect Size* ( $F^2$ ) yang telah dijabarkan pada Tabel 4 melalui variabel KKA sebagai variabel mediasi. Dapat dilihat bahwa variabel MK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,004, kemudian pada variabel K menunjukkan efek sedang dengan nilai 0,136, dan variabel SK menunjukkan efek sedang dengan nilai 0,295. kemudian Nilai *Effect Size* ( $F^2$ ) yang telah dijabarkan pada Tabel 4 melalui variabel KK yang di mediasi oleh KEP menunjukkan efek sedang dengan nilai 0,107.

**Path coefficient**

*Path coefficient* digunakan untuk menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk. *Path coefficient* mempunyai nilai standar yaitu sekitar -1 dan +1. *Path coefficient* yang mendekati + 1 dikatakan hubungan positif yang kuat, sedangkan yang mendekati -1 dikatakan hubungan negatif yang kuat. Apabila semakin dekat koefisien diperkirakan ke 0, maka semakin lemah atau tidak ada hubungan tersebut (Hair et al., 2019).

Tabel 5. *Path coefficient*

Variabel	Original sampel (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
MK → KK	0,368	0,370	0,095	3,867	0,000
MK → KKA	0,058	0,046	0,120	0,478	0,633
K → KK	0,250	0,245	0,085	2,931	0,004
K → KKA	0,326	0,340	0,119	2,740	0,006
SK → KK	-0,030	-0,019	0,098	0,307	0,759
SK → KKA	0,467	0,466	0,090	5,100	0,000
KKA → KK	0,310	0,300	0,116	2,680	0,008

Berdasarkan hasil dari *path coefficient* pada Tabel 5, menyatakan bahwa variabel MK terhadap KK memiliki nilai 0,368 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel MK terhadap KKA memiliki nilai 0,058 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel K terhadap KK memiliki nilai 0,250 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel K terhadap KKA memiliki nilai 0,326 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel SK terhadap KK memiliki nilai -0,030 sehingga menyatakan hubungan negatif, variabel SK terhadap KKA memiliki nilai 0,467 sehingga menyatakan hubungan positif, dan variabel KKA terhadap KK memiliki nilai 0,310 sehingga menyatakan hubungan positif.

**Uji hipotesis**

Rangkaian pengujian terakhir untuk *inner model* yaitu uji hipotesis. Hipotesis yang dikembangkan melalui teori, penelitian sebelumnya, rasionalisasi, kemudian akan diuji melalui proses perhitungan algoritma yang ada (Musyaffi et al., 2022). Menurut Hair et al. (2017), menggunakan *Bootstrapping* memungkinkan peneliti untuk memperoleh nilai t (*T-statistics*) dan nilai p (*p-value*).

Tabel 6. Uji mediasi  
 Sumber: *Output SmartPLS 4* (data diolah penulis, 2023)

Variabel	Original sampel (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistic ((O/STDEV))	P-values
MK → KKA → KK	0,018	0,014	0,039	0,452	0,651
K → KKA → KK	0,101	0,102	0,056	1,794	0,073
SK → KKA → KK	0,145	0,141	0,059	2,458	0,014

## **Pembahasan**

Dalam hasil pengujian H1 Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hasil uji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.

Dalam hasil pengujian H2 Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompensasi. Dalam hasil uji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompensasi di PT XYZ. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan motivasi kerja karyawan tidak selalu diikuti dengan perubahan signifikan pada tingkat kompensasi yang mereka terima dari suatu perusahaan.

Dalam hasil pengujian H3 Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik dan efektif komunikasi yang terjalin di perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil pengujian H4 Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi, di karyawan PT XYZ, artinya semakin baik dan efektif komunikasi yang terjalin di perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kompensasi yang diterima karyawan.

Dalam hasil pengujian H5 Stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hasil uji hipotesis kelima yang menunjukkan bahwa, stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ.

Dalam hasil pengujian H6 Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi. Dalam hasil uji hipotesis keenam yang menunjukkan bahwa, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi pada karyawan di PT XYZ, artinya semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka akan semakin tinggi pula tuntutan kompensasi yang mereka inginkan dari perusahaan.

Dalam hasil pengujian H7 Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT XYZ, maka semakin tinggi dan memadai tingkat kompensasi yang diterima karyawannya, kepuasan kerja mereka juga akan semakin meningkat.

Dalam hasil pengujian H8 Kompensasi tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYZ. dikarenakan Perusahaan tidak memiliki tim kerja yang kompak dan saling mendukung. Akibatnya, kurangnya kekompakan dan dukungan tim kerja dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam hasil pengujian H9 Kompensasi tidak mampu memediasi komunikasi terhadap kepuasan kerja karena kurangnya komunikasi yang jelas dari atasan mengenai target dan harapan kinerja dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja.

Dalam hasil pengujian H10 yang menunjukkan bahwa, kompensasi mampu memediasi stres kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT XYZ, hal ini membuat pekerjaan yang lebih banyak dari pada yang biasanya untuk dikerjakan dalam satu hari.



#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. Motivasi kerja yang muncul karena kepuasan kerja dapat meningkat ketika karyawan merasa diakui dan diberi penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai.
- b. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi PT XYZ. Meskipun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi, karyawan masih memiliki potensi untuk bekerja secara efisien dan menghasilkan pekerjaan berkualitas, yang pada akhirnya dapat memperoleh kompensasi yang maksimal.
- c. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja PT XYZ. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, serta antar rekan kerja sangat penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Adanya keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi. Ini membantu terciptanya rasa saling percaya dan menghargai.
- d. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi PT XYZ. Dengan komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajemen terkait kompensasi, perusahaan dapat menentukan struktur dan besaran kompensasi yang adil serta memuaskan antara kedua belah pihak.
- e. Stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja PT XYZ. Cara manajemen perusahaan dalam mengelola stres karyawan sangat menentukan. Jika stres dikelola dengan baik melalui dukungan dan lingkungan kerja yang kondusif, dampak negatif stres bisa diminimalisir.
- f. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi PT XYZ. Kompensasi yang adil dan memadai dapat mengurangi stres kerja karyawan dengan membuat mereka merasa usahanya dihargai dan diberikan kompensasi yang sesuai.
- g. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja PT XYZ. Kompensasi yang adil dan layak sesuai kontribusi karyawan membuat mereka merasa dihargai dan puas terhadap pekerjaannya.
- h. Kompensasi tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Kurangnya kekompakan dan dukungan tim kerja dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan dan mempengaruhi produktivitas karyawan secara keseluruhan di PT XYZ.
- i. Kompensasi tidak mampu memediasi komunikasi terhadap kepuasan kerja Kurangnya komunikasi yang jelas dari atasan mengenai target dan harapan kinerja dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan di PT XYZ.
- j. Kompensasi tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Dari situasi ini adalah risiko peningkatan stres dan kelelahan pada karyawan akibat beban kerja yang berlebihan. Jika pekerjaan yang lebih banyak tidak diimbangi dengan kompensasi yang memadai, karyawan mungkin merasa tidak dihargai dan kehilangan motivasi.

##### Saran

Penelitian lebih lanjut diharapkan untuk menambah jumlah responden, selain itu peneliti berharap agar mengeksplor terkait dengan variabel independen lain selain Motivasi kerja, komunikasi, dan stres kerja untuk memprediksi kepuasan kerja yang menambahkan variabel kompensasi sebagai mediasi. Bisa menggunakan variabel lainnya

Bagi perusahaan agar dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, perusahaan disarankan untuk memberikan penghargaan atau apresiasi bagi karyawan berprestasi. Selain itu, komunikasi internal juga perlu. Dengan meningkatkan motivasi, komunikasi dan mengurangi stres kerja karyawan, diharapkan akan tercapai peningkatan kepuasan kerja.

## REFERENSI

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014), *Multivariate Data Analysis (7<sup>th</sup> edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Hult, G. T. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Herzberg, F. (1966). Work and The Nature Of Man, Chapter 6.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New
- Luthans, F. (2016). Perilaku Organisasi. Dalam D. J. Priansa, *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Newman, J. & Beehr, T. "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion", *Personnel Psychology* 1979; Spring: 1-44.
- Yanuar, Y. (2017). Compensation, Motivation and Performance of Employees: Evidence from Indonesia. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(4), 486-492.
- Yanuar, Y. & Fauziek, E. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>