



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 10411-10417

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja Karyawan di Solo Raya

Tamadar Khansa Habsari, Aziza Nur Riskiana, Latifah Nuraini Agustin, Indah Sholikhah, Muhammad Yusuf Ariyadi

Bisnis Digital, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar
tmaca375@gmail.com, nurriskiana0666@gmail.com, latifahnuraini1508@gmail.com, indahsholikhah8@gmail.com,
yusufariyadi@umuka.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan di wilayah Solo Raya. Kepuasan kerja penting dalam manajemen SDM karena berkaitan dengan produktivitas, kinerja, loyalitas, dan kelangsungan organisasi; oleh sebab itu dibutuhkan pemahaman lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian memakai pendekatan kuantitatif dengan survei dan analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Sampel berjumlah 70 responden yang dipilih secara purposive sampling sesuai kriteria penelitian. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, kedua variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi teridentifikasi sebagai faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja dibanding variabel lain. Namun, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Uji mediasi mengungkap bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan serta kompensasi dengan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian mengenai kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada konteks organisasi di Indonesia. Temuan ini menandakan bahwa upaya meningkatkan kepuasan kerja lebih efektif dilakukan secara langsung melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan pemberian kompensasi yang adil serta kompetitif, ketimbang mengandalkan motivasi kerja sebagai perantara. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. SDM merupakan faktor penting dalam organisasi karena berperan langsung dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Kinerja dan produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan [1].

Kepuasan kerja adalah rasa yang dimiliki pegawai yang bisa positif atau negatif terhadap pekerjaan dan kondisi diri [2]. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya kinerja, meningkatnya tingkat absensi, serta tingginya turnover karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, gaya kepemimpinan, dan kompensasi yang diberikan [1].

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta membangun hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat

menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam organisasi [1].

Selain kepemimpinan, kompensasi juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan, baik berupa finansial maupun non-finansial [3]. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan kinerja, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan [4].

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku karyawan, termasuk kepuasan kerja dan retensi karyawan. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi tingkat turnover, sehingga perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas [4]. Selain itu, pemberian benefit yang tepat seperti lingkungan kerja yang nyaman dan peluang pengembangan karir juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan [5], [6], [7].

Penelitian ini difokuskan pada wilayah Solo Raya yang merupakan salah satu kawasan dengan perkembangan ekonomi yang cukup pesat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk mampu mengelola SDM secara optimal, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan sistem kompensasi yang adil. Jadi gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Solo Raya.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan di wilayah Solo Raya. Populasi dan sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada perusahaan di wilayah Solo Raya. Data yang diperoleh melalui survei kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan skala likert, dengan jumlah responden sebanyak 70 karyawan yang telah mengisi kuesioner tersebut. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yang kemudian untuk menganalisis karakteristik demografi responden, pengujian outer model, pengujian inner model guna mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel [8].

H1: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

H2: Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

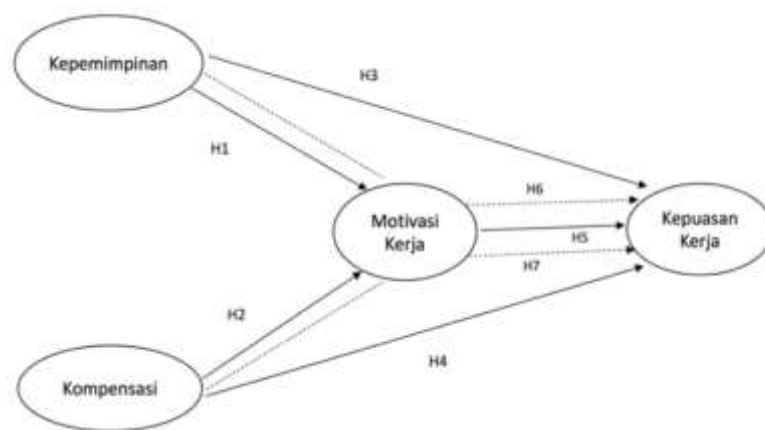
H3: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

H4: Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

H5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

H6: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

H7: Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang diperoleh dari responden penelitian di wilayah Solo Raya, karakteristik demografi menunjukkan distribusi yang cukup beragam namun tetap didominasi oleh kelompok tertentu. Dari sisi jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 55 orang (78,6%), sedangkan laki-laki berjumlah 15 orang (21,4%). Dominasi responden perempuan ini mengindikasikan bahwa partisipasi tenaga kerja perempuan dalam sektor yang diteliti relatif tinggi, yang secara konseptual dapat memengaruhi persepsi terhadap kepuasan kerja maupun motivasi kerja. Karakteristik individual seperti gender diketahui berkontribusi terhadap variasi sikap kerja dan persepsi terhadap lingkungan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa faktor-faktor individual merupakan determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan [1].

Selanjutnya, berdasarkan usia responden, kelompok usia 21–30 tahun mendominasi dengan jumlah 63 responden (90%), diikuti oleh kelompok usia di bawah 20 tahun sebanyak 6 responden (8,6%), dan hanya sebagian kecil pada rentang usia 31–40 tahun (1,4%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada fase usia produktif awal yang identik dengan tingkat mobilitas kerja yang tinggi dan orientasi pengembangan karier. Individu pada rentang usia ini cenderung memiliki kebutuhan aktualisasi diri yang kuat sehingga faktor motivasi kerja menjadi sangat relevan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan personal [1]. Selain itu, hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja juga diperkuat dalam penelitian lain yang menunjukkan adanya keterkaitan signifikan antar variabel tersebut [3].

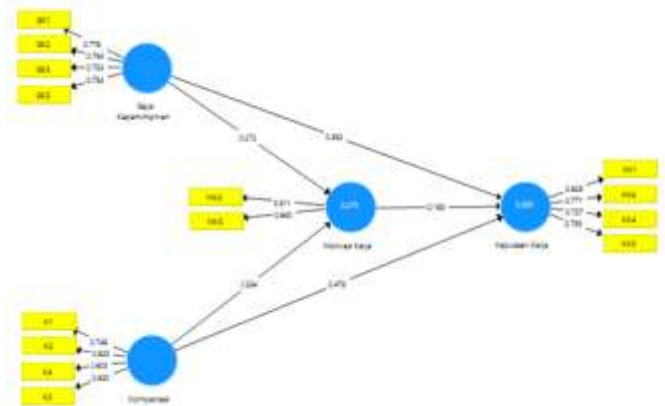
Dari aspek domisili, responden tersebar di berbagai wilayah Solo Raya dengan dominasi berasal dari Karanganyar (40%), diikuti Surakarta (18,6%), serta wilayah lain seperti Sukoharjo, Klaten, dan Boyolali. Sebaran ini menunjukkan bahwa penelitian memiliki representasi geografis yang cukup baik dalam lingkup regional. Variasi domisili tersebut secara tidak langsung mencerminkan perbedaan kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, serta akses terhadap fasilitas kerja. Lingkungan kerja eksternal merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan pandangan bahwa faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki kontribusi signifikan terhadap pembentukan motivasi kerja [1].

Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK sebanyak 37 orang (52,9%), diikuti oleh lulusan sarjana (S1) sebanyak 29 orang (41,4%), serta sebagian kecil diploma dan pascasarjana. Komposisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja dalam penelitian didominasi oleh pendidikan menengah hingga tinggi awal. Tingkat pendidikan berperan penting dalam membentuk ekspektasi individu terhadap kompensasi, kepemimpinan, serta peluang pengembangan karier dalam organisasi. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki ekspektasi yang lebih besar terhadap keadilan

kompensasi dan kualitas kepemimpinan. Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan.

Adapun berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun (54,3%), diikuti oleh kurang dari 1 tahun (32,9%), kemudian 4–6 tahun (11,4%), dan hanya sebagian kecil di atas 6 tahun (1,4%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan masa kerja relatif pendek yang masih berada pada tahap adaptasi organisasi. Dalam fase ini, karyawan cenderung lebih sensitif terhadap faktor motivasional seperti kepemimpinan dan kompensasi sebagai dasar pembentukan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi serta komitmen kerja karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, masa kerja menjadi variabel kontekstual yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja [3], [4].

3.2. Pengujian Outer Model



Gambar 2. Outer Model

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dalam analisis SEM-PLS, di mana nilai loading factor setiap indikator berada di atas 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) masing-masing konstruk melebihi 0,50, sehingga dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik [9]. Selain itu, berdasarkan analisis cross-loading, setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain, yang mengindikasikan terpenuhinya validitas diskriminan [9]. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang juga berada di atas ambang batas menunjukkan bahwa konstruk seperti motivasi kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja memiliki konsistensi internal yang tinggi dan reliabel [9]. Temuan ini sejalan dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan faktor penting dalam memengaruhi kepuasan kerja dalam organisasi [10], sehingga model pengukuran dalam penelitian ini layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Tabel 1. Hasil Outer Model

No.	Variabel	Indikator	Loading Faktor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
1.	Gaya Kepemimpinan	GK1	0.776	0.592	0.771	0.853
		GK2	0.794			
		GK3	0.753			
		GK5	0.754			
		K1	0.746			
2.	Kompensasi	K2	0.825	0.642	0.815	0.878
		K4	0.803			
		K5	0.830			
		MK3	0.911			
3.	Motivasi Kerja	MK5	0.840	0.768	0.703	0.869
		KK1	0.829			
		KK3	0.771			
4.	Kepuasan Kerja	KK4	0.737	0.616	0.792	0.865
		KK5	0.799			

Uji validitas diskriminan pada penelitian ini ditunjukkan melalui hasil pengukuran Fornell Larcker Criterion sebagaimana terlihat pada tabel yang diberikan. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh konstruk penelitian Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, yang ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) masing-masing konstruk (0.769; 0.785; 0.801; 0.876) yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi tertinggi antar konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga tidak terjadi tumpang tindih konseptual dalam model. Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh [11], [12] yang menyatakan bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk untuk memastikan validitas diskriminan, serta didukung oleh penelitian [1], [9], [13] yang menunjukkan bahwa pemenuhan kriteria tersebut menandakan instrumen penelitian telah valid dan mampu mengukur konstruk secara akurat.

Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan	0.769			
Kepuasan Kerja	0.672	0.785		
Kompensasi	0.493	0.737	0.801	
Motivasi Kerja	0.437	0.552	0.468	0.876

Uji validitas diskriminan menggunakan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,898. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing variable Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja memiliki tingkat diskriminasi yang memadai dan tidak mengalami masalah tumpang tindih konseptual. Jadi, model penelitian dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan HTMT, sehingga setiap konstruk mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara tepat [11].

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Rattio

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan				
Kepuasan Kerja	0.852			
Kompensasi	0.624	0.898		
Motivasi Kerja	0.574	0.724	0.610	

Berdasarkan Tabel 4. VIF, seluruh variabel memiliki nilai VIF berkisar antara 1,415 hingga 1,973, yang menunjukkan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel independen. Nilai tersebut masih berada di bawah batas toleransi (< 4 atau 5), sehingga model regresi dinyatakan tidak mengalami masalah multikolinearitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi asumsi klasik multikolinearitas, sehingga hasil analisis regresi yang diperoleh dapat dinilai valid dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut [14].

Tabel 4. VIF

Varibael	VIF	Variabel	VIF
GK1	1.574	K5	1.721
GK2	1.560	MK3	1.415
GK3	1.629	MK5	1.415
GK5	1.605	KK1	1.790
K1	1.500	KK3	1.608
K2	1.973	KK4	1.458
K4	1.686	KK5	1.730

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinan

	R Square Adjusted
Motivasi Kerja	0.675
Kepuasan Kerja	0.254

Berdasarkan hasil koefisien determinasi yang ditunjukkan pada Tabel 5, nilai Adjusted R² untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,675 dan Kepuasan Kerja sebesar 0,254. Nilai koefisien determinasi (Adjusted R²) menggambarkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Menurut

pedoman Hair et al. (2021) dalam [15], nilai R^2 dalam rentang 0,25–0,50 diklasifikasikan sebagai sedang (moderate) Mengacu pada kriteria umum, nilai 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah, sehingga nilai 0,675 menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kemampuan moderat dalam menjelaskan Motivasi Kerja sebesar 67,5%, sedangkan sisanya 32,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai 0,254 pada Kepuasan Kerja mengindikasikan kemampuan penjelasan yang lemah, yaitu sebesar 25,4%, dan sisanya 74,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil ini sejalan dengan pendekatan analisis regresi dalam penelitian manajemen yang menekankan pentingnya pengujian kemampuan model melalui koefisien determinasi dalam menjelaskan variabel dependen [1], serta didukung oleh konsep evaluasi model dalam analisis SEM yang menekankan kekuatan hubungan antar konstruk melalui ukuran validitas dan reliabilitas model [11], [12].

3.3. Pengujian Inner Model

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Langsung

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1	Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.272	0.288	0.046	Data mendukung hipotesis (diterima)
H2	Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.334	3.408	0.001	Data mendukung hipotesis (diterima)
H3	Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.362	4.945	0.000	Data mendukung hipotesis (diterima)
H4	Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.479	5.955	0.000	Data mendukung hipotesis (diterima)
H5	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.169	1.747	0.085	Data tidak mendukung hipotesis (ditolak)

Tahap ini merupakan analisis *path coefficients* yang digunakan untuk menguji pengaruh langsung antar variabel berdasarkan nilai *T Statistics* dan *P Values*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa hipotesis dapat diterima apabila nilai *T Statistics* > 1,65 dan *P Value* < 0,05. Pendekatan ini sejalan dengan praktik analisis dalam penelitian kuantitatif yang menekankan pentingnya pengujian signifikansi hubungan antar variabel dalam model structural (Harahap & Khair, 2019; Saedpanah et al., 2023).

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian menunjukkan bahwa H1 tidak signifikan karena nilai *T Statistics* sebesar $0,288 < 1,65$ dan *P Value* 0,046 (marginal), sehingga pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja kurang kuat. Sementara itu, H2, H3, dan H4 diterima karena memiliki nilai *T Statistics* masing-masing sebesar 3,408; 4,945; dan 5,955 dengan *P Value* < 0,05, yang berarti kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun, H5 ditolak karena nilai *T Statistics* 1,747 dan *P Value* 0,085 > 0,05, sehingga motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak semua hubungan dalam model memiliki pengaruh langsung yang signifikan, sehingga terdapat kemungkinan adanya faktor lain yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja di luar model penelitian

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Mediasi

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H6	Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.046	1.397	0.167	Data tidak mendukung hipotesis (ditolak)
H7	Kompensasi -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.057	1.371	0.175	Data tidak mendukung hipotesis (ditolak)

Berdasarkan hasil uji hipotesis mediasi pada Tabel 7, terdapat dua hipotesis tidak langsung yang diuji, yaitu H6 dan H7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis H6, yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja, dinyatakan ditolak. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T Statistics* sebesar

1,397 < 1,65 dan P Value sebesar 0,167 > 0,05, serta nilai original sample sebesar 0,046 yang relatif kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja belum mampu berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun secara konseptual gaya kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi kerja, dalam penelitian ini pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui mekanisme mediasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa efektivitas mediasi dalam hubungan variabel sumber daya manusia sangat bergantung pada kekuatan implementasi praktik manajemen dalam Organisasi [16].

Sebaliknya, hipotesis H7, yaitu pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja, juga dinyatakan ditolak. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T Statistics sebesar 1,371 < 1,65 dan P Value sebesar 0,175 > 0,05, meskipun nilai original sample sebesar 0,057 menunjukkan arah hubungan positif. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja belum mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja secara signifikan. Dengan kata lain, pemberian kompensasi belum secara efektif meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja maupun kepuasan apabila tidak sesuai dengan harapan karyawan dan tidak didukung faktor lain seperti lingkungan kerja dan sistem manajemen yang baik (Martins et al., 2021).

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kepuasan kerja karyawan. Kompensasi terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan maupun kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja lebih efektif dilakukan melalui perbaikan langsung pada kualitas kepemimpinan dan sistem kompensasi dibandingkan melalui peningkatan motivasi kerja semata. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk fokus pada penguatan gaya kepemimpinan yang efektif serta pemberian kompensasi yang adil dan sesuai guna meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Referensi

- [1] D. S. Harahap and H. Khair, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja," vol. 2, no. 1, pp. 69–88, 2019.
- [2] A. Nurhandayani, "Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja , dan Beban," vol. 1, 2022.
- [3] D. Astuti, Z. Siregar, and R. Syahputra, "THE EFFECT OF COMPENSATION AND TRANSFORMATIONAL," vol. 6, no. 1, pp. 334–349, 2023.
- [4] A. Aman-ullah, A. Aziz, and H. Ibrahim, "The role of compensation in shaping employee ` s behaviour : a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic," vol. 30, no. 2, pp. 221–236, 2026, doi: 10.1108/REG-04-2021-0068.
- [5] J. Peemancee, R. Weeraratna, A. Issarapaibool, and N. Rathnayake, "Beyond compensation : effect of employee benefits on job motivation , performance , and turnover intention," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 13, no. 1, p., 2026, doi: 10.1080/23311975.2025.2607764.
- [6] F. Habib et al., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja," vol. 2, no. 1, 2024.
- [7] H. F. Sanaba and Y. Andriyan, "Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan : Kompensasi , Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja," vol. 2, no. 2, pp. 83–96, 2022.
- [8] S. Ariyanti and F. Andika, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDY KASUS PT . PLN RAYON MAJALAYA)," vol. XV, no. 1, pp. 11–20, 2021.
- [9] Marina, A. Saluy, and N. Kemalasari, "The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables," vol. 1, no. 2, pp. 63–77, 2023.
- [10] Sinollah and muhammad Ubaitulloh, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI KASUS PADA BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL," vol. 6, no. September, pp. 79–88, 2021.
- [11] A. Kamis et al., "The SmartPLS Analyzes Approach in Validity and Reliability of Graduate Marketability Instrument," vol. 57, pp. 987–1001, 2020.
- [12] K. Saedpanah, M. Ghasemi, H. Akbari, A. Adibzadeh, and H. Akbari, "Effects of workload and job stress on the shift work disorders among nurses : PLS SEM modeling," vol. 33, no. 1, 2023, doi: 10.4081/ejtm.2023.10909.
- [13] F. Presilawati, A. Amin, and A. Fahmi, "Pengaruh Kepemimpinan , Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh," vol. 10, pp. 439–454, 2022.
- [14] W. Wibowo and Y. Ramadhani, "Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt cantika anggun karya," pp. 259–273, 2024.
- [15] S. A. O. P. E. Nuraini, M. Najib, F. N. J. S., and M. Y. Ariyadi, "Menjaga Amanah , Meningkatkan Layanan : Analisis Pengaruh Pelatihan , Kerja Sama Tim , dan Green Hrm Terhadap Petugas Haji dan Umroh di Indonesia," vol. 4, no. April, pp. 384–392, 2026.
- [16] M. Martins et al., "Assessing the Impact of Green Hiring on Sustainable Performance : Mediating Role of Green Performance Management and Compensation," 2021.