
Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dengan Moderasi Lingkungan Kerja

Serniati Bulu¹, I Ketut Westra², I Dewa Gede Kresna Wirawan³

¹Universitas PGRI Mahadewa Indonesia, Bali, Indonesia

²Universitas PGRI Mahadewa Indonesia, Bali, Indonesia

³Universitas PGRI Mahadewa Indonesia, Bali, Indonesia

Info Artikel

Riwayat Artikel:

Diterima 14 Juli 2025

Direvisi 05 Agustus 2025

Revisi diterima 10 Agustus 2025

Kata Kunci:

Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta mengevaluasi peran lingkungan kerja sebagai variabel moderasi pada PT. Atika Mandiri. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja yang tercermin dari tingginya tingkat turnover serta persepsi negatif terhadap aspek kompensasi, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik sensus terhadap seluruh populasi sebanyak 90 karyawan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, dan analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, variabel lingkungan kerja terbukti mampu memoderasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja, namun tidak memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memperkuat dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja, namun tidak cukup berpengaruh dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja. Implikasi dari temuan ini menggarisbawahi pentingnya perumusan kebijakan kompensasi yang adil serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of compensation and work motivation on employee job satisfaction and evaluate the role of the work environment as a moderation variable in PT. Atika Mandiri. This research is motivated by the low level of job satisfaction which is reflected in the high turnover rate and negative perception of aspects of compensation, motivation, and work environment conditions. The method used is a quantitative approach with census techniques for the entire population of 90 employees. Data collection was carried out using questionnaires, and data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling method based on Partial

Least Square (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 3.0 software. The results of the analysis showed that compensation and work motivation had a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, work environment variables have been shown to moderate the relationship between compensation and job satisfaction, but do not moderate the relationship between work motivation and job satisfaction. This suggests that a good work environment can amplify the impact of compensation on job satisfaction, but it is not enough to strengthen the influence of work motivation. The implications of these findings underscore the importance of formulating fair compensation policies and creating a conducive work environment to improve employee job satisfaction on a sustainable basis.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen vital dalam organisasi bisnis modern. Di tengah persaingan global yang semakin kompleks, keberadaan SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama pencapaian tujuan strategis perusahaan. Menurut Kurniawati (2021), SDM adalah kunci keberhasilan organisasi yang membutuhkan perhatian serius dalam pengelolaannya. Dengan pengelolaan SDM yang tepat, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas tetapi juga dapat membentuk budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks tersebut, organisasi yang menganggap SDM sebagai aset berharga akan berupaya menciptakan kondisi kerja yang mampu memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja karyawan terbukti menjadi salah satu indikator penting dalam menjamin keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan di masa depan (Maulida, 2024).

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa nyaman, puas, dan terpenuhi dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, meningkatkan loyalitas, menurunkan niat untuk pindah kerja, dan memperbaiki kinerja (Syarifuddin et al., 2023). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu konflik internal, semangat kerja yang menurun, bahkan tingginya tingkat turnover. Ghofar dan Sukemi (2023) menyatakan bahwa karyawan yang puas akan bekerja lebih keras dan menunjukkan dedikasi yang tinggi, sementara karyawan yang tidak puas cenderung mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu, pemahaman atas faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja menjadi sangat krusial, baik dalam perspektif praktis maupun akademik, untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang efektif dan efisien.

Berbagai penelitian terdahulu mengidentifikasi sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Ernawati (2022), variabel-variabel seperti kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi memiliki peran dalam membentuk persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Fahmi et al. (2024) menyoroti pentingnya elemen-elemen seperti

penghargaan finansial, peluang pengembangan karir, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja fisik maupun psikologis. Takahashi (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang mendukung, motivasi yang tinggi, serta relasi yang baik antar karyawan mampu mendorong tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Namun demikian, berbagai hasil studi menunjukkan perbedaan pandangan terkait kekuatan pengaruh masing-masing faktor terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa hubungan antar variabel ini masih perlu dikaji lebih lanjut terutama dalam konteks organisasi dan budaya kerja tertentu.

PT. Atika Mandiri sebagai distributor resmi berbagai produk bahan bangunan dan elektronik di Kota Denpasar, Bali, merupakan perusahaan yang sangat bergantung pada peran karyawan sebagai penggerak operasional. Meskipun perusahaan ini telah berupaya memberikan berbagai bentuk kompensasi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, fenomena meningkatnya angka turnover karyawan dari tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan adanya persoalan dalam aspek kepuasan kerja. Berdasarkan data internal perusahaan, tingkat turnover meningkat dari 3 orang pada tahun 2021 menjadi 5 orang pada tahun 2023. Data tersebut diperkuat dengan hasil pra-survei yang dilakukan kepada 30 karyawan, yang menunjukkan bahwa hanya 47% responden menyatakan puas atau sangat puas terhadap pekerjaannya, sementara 53% lainnya menyatakan kurang puas hingga sangat tidak puas. Indikator lain seperti rendahnya semangat kerja, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, serta lemahnya kerjasama tim juga menjadi sinyal bahwa kepuasan kerja belum optimal.

Salah satu aspek penting yang diduga menjadi penyebab rendahnya kepuasan kerja di PT. Atika Mandiri adalah kompensasi yang tidak memenuhi ekspektasi karyawan. Hasil pra-survei menunjukkan skor rata-rata persepsi karyawan terhadap kompensasi sebesar 2,66 dari skala 5, dengan skor terendah pada aspek gaji. Wawancara dengan karyawan mengungkapkan bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan beban kerja dan belum seluruh karyawan terdaftar dalam jaminan sosial seperti BPJS. Padahal, kompensasi yang layak bukan hanya mencerminkan apresiasi perusahaan terhadap kontribusi karyawan, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan (Sushardi, 2024; Rostini et al., 2022). Penelitian oleh Ardianti et al. (2018) dan Lukito et al. (2025) menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Namun, Haluddin et al. (2022) menyatakan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh signifikan, tergantung pada kondisi lingkungan kerja dan ekspektasi individu.

Motivasi kerja juga menjadi variabel penting yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam pra-survei yang dilakukan kepada 30 responden, lebih dari 50% karyawan menunjukkan kurangnya antusiasme untuk berprestasi, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta kurangnya dorongan untuk mengembangkan kreativitas kerja. Hal ini mencerminkan rendahnya motivasi kerja internal yang, menurut Uno (2023), sangat menentukan semangat dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Motivasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Motivasi merupakan kegiatan yang menyalurkan, mengakibatkan sampai memelihara perilaku manusia (Robins, 2006: 251 didalam Wirawan et al 2015). Namun, Rustandi et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja tidak selalu berdampak pada kepuasan, tergantung pada faktor lain seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja menjadi faktor penting lainnya yang tak dapat diabaikan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan berbagai permasalahan terkait sarana dan prasarana di PT. Atika Mandiri, seperti ruang kerja yang sempit,

pencahayaan yang kurang memadai, fasilitas kantin dan kamar mandi yang terbatas, serta tempat parkir yang kurang nyaman. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Padahal, lingkungan kerja yang kondusif terbukti dapat meningkatkan kepuasan, semangat kerja, dan loyalitas karyawan (Mayasari et al., 2025; Soelistya et al., 2021). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito 2006: 56 didalam Wirawan et al 2015) .

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja merupakan dua variabel utama yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan lingkungan kerja sebagai variabel yang dapat memoderasi hubungan tersebut. Namun, adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengindikasikan masih adanya celah penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks perusahaan distribusi seperti PT. Atika Mandiri. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan masukan strategis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih efektif.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian dilaksanakan di PT. Atika Mandiri, Denpasar, Bali, dengan populasi sebanyak 90 karyawan yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik *sampling jenuh*. Variabel yang digunakan meliputi kompensasi (X_1), motivasi kerja (X_2), lingkungan kerja sebagai variabel moderasi (Z), dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen (Y). Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner dengan skala Likert lima poin. Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya melalui analisis faktor menggunakan *convergent validity* dan *average variance extracted (AVE)*, dengan nilai minimum 0,5. Teknik analisis data pada penelitian ini terdiri dari ; analisis deskriptif, analisis inferensial, merancang model struktural (outer model, inner model, evaluasi kebaikan kecocokan model) serta analisis variabel moderasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Pengujian Instrumen

1). Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan dalam analisis. Dalam penelitian ini, seluruh item pernyataan dari variabel Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja dinyatakan valid karena nilai outer loading masing- masing indikator melebihi batas minimum 0,7. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk keempat variabel juga berada di atas 0,5, yang menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk secara baik. Validitas diskriminan juga terpenuhi karena setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain.

2). Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui penghitungan nilai composite reliability dan Cronbach’s Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja memiliki nilai composite reliability di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan tergolong andal. Nilai Cronbach’s Alpha juga menunjukkan hasil di atas 0,7 pada semua variabel, yang memperkuat kesimpulan bahwa instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3). Karakteristik Responden

Tabel 1.1 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	63	70,0
	Perempuan	27	30,0
Total		90	100%
2.	Usia		
	< 25 tahun	20	22,1
	25 – 35 tahun	32	35,6
	36 – 45 tahun	32	35,6
	> 45 tahun	6	6,7
Total		90	100%
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	49	54,4
	Diploma	34	37,8
	Sarjana S1	6	6,7
	Sarjana S2	1	1,1
Total		90	100%
4.	Lama Bekerja		
	< 5 tahun	14	15,6
	5 – 10 tahun	68	75,6
	11 – 15 tahun	4	4,4
	> 15 tahun	4	4,4
Total		90	100%

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari 90 karyawan PT. Atika Mandiri. Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, menunjukkan dominasi tenaga kerja pria di perusahaan tersebut. Dari sisi usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif, yaitu 25–35 tahun dan 36–45 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK, sedangkan hanya satu orang yang memiliki pendidikan pascasarjana. Sementara itu, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5 hingga 10 tahun, yang mencerminkan pengalaman kerja yang cukup dalam menjalankan tugas di perusahaan. Data ini memberikan gambaran umum mengenai profil demografis responden yang menjadi dasar dalam menganalisis hubungan antar variabel penelitian.

2. Pengujian Asumsi

1) Uji Normalitas

Tabel 1.2 Hasil Uji Normalitas

<i>Name</i>	<i>Mean</i>	<i>Median</i>	<i>Scale min</i>	<i>Scale max</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Excess Kurtosis</i>	<i>Skewness</i>
Kompensasi (X1)	22,3	24	14	29	3,341	-0,495	-0,452
Motivasi Kerja (X2)	26,411	28	14	35	4,307	-0,344	-0,093
Kepuasan Kerja (Y)	18,578	20	10	24	2,978	0,573	-0,754
Lingkungan Kerja (Z)	11,178	12	6	15	1,964	-0,432	-0,280

(Sumber: data primer diolah, Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.2, terlihat bahwa *kurtosis* dan *skewness* adalah kurang dari 2 dan -2, maka data pada penelitian ini berdistribusi normal. Data yang berdistribusi normal selanjutnya dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

2) Uji Multikolinearitas

Tabel 1.3 Hasil Uji Multikolinearitas

Colinearity Statistics (VIF)	
	VIF
Kompensasi (X1)	1,112
Motivasi Kerja (X2)	1,155
Lingkungan Kerja (Z)	1,150

(Sumber: data primer diolah, Lampiran 5)

Berdasarkan Tabel 4.3, terlihat bahwa nilai VIF masing-masing variabel adalah lebih kecil atau kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa pada model tidak terjadi multikolinearitas.

3). Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan skor *Cramér-von Mises p value* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

<i>Name</i>	<i>Mean</i>	<i>Median</i>	<i>Scale min</i>	<i>Scale max</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Excess Kurtosis</i>	<i>Cramér-von Mises p value</i>
Kompensasi (X1)	22,3	24	14	29	3,341	-0,495	0,000
Motivasi Kerja (X2)	26,411	28	14	35	4,307	-0,344	0,000
Kepuasan Kerja (Y)	18,578	20	10	24	2,978	0,573	0,000
Lingkungan Kerja (Z)	11,178	12	6	15	1,964	-0,432	0,000

(Sumber: data primer diolah)

Berdasarkan pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa nilai *Cramér-von Mises p value* pada variabel kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja tidak melebihi nilai alpa 0,05 maka dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai semua variabel adalah 0,000 sehingga pada model dalam penelitian ini tidak terjadi

masalah heteroskedastisitas.

a. Pengujian Hipotesis

1) Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Berikut ini adalah hasil pengujian analisis koefisien determinasi (R^2).

Tabel 1.5 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0,709	0,692

(Sumber: data primer diolah, Lampiran 6)

Berdasarkan Tabel 4.4, diperoleh nilai *R Square* atau nilai R^2 untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0.709 yang menunjukkan memiliki model baik atau substansial dalam penelitian, dimana mampu untuk menjelaskan variabilitas. Kompensasi dan motivasi kerja mampu menjelaskan *variability* konstruk kepuasan kerja sebesar 0,709 atau 70,9% dan sisanya 29,1% dijelaskan melalui konstruk lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model penelitian ini.

2) Analisis *Predictive Relevance* (Q^2)

Interpretasi hasil Q^2 adalah jika nilai ini lebih besar dari 0 menunjukkan variabel laten eksogen baik sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogen. Menurut Ghazali dan Latan (2019), nilai Q^2 dapat diperoleh dengan melakukan pengujian *blindfolding* pada *software SmartPLS*, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.6 Hasil Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

	SSO	SSE	Q^2 (1-SSE/SSO)
Kompensasi (X1)	540,000	540,000	
Motivasi Kerja (X2)	630,000	630,000	
Lingkungan Kerja (Z)	270,000	270,000	
Kepuasan Kerja (Y)	450,000	227,817	0,4937

(Sumber: data primer diolah, Lampiran 6)

Berdasarkan hasil pengujian *blindfolding* pada Tabel 4.5 di atas, Q^2 untuk kepuasan kerja sebesar 0,4937. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa *Q-Square predictive relevance* (Q^2) dianggap baik karena memiliki nilai di atas 0.

3). Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 1.7 Hasil Analisis *Path Coefficients*

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompensasi (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0,265	0,263	0,109	2,421	0,016
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0,264	0,258	0,106	2,481	0,013
Kompensasi*Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja (Y)	0,277	0,277	0,097	2,844	0,005

Motivasi Kerja*Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja (Y)	0,709	0,057	0,041	0,068	0,405
---	-------	-------	-------	-------	-------

(Sumber: data primer diolah, Lampiran 6)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kompensasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan nilai t-statistik sebesar 2,421 dan p-value 0,016, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Demikian pula, motivasi kerja (X2) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan nilai t-statistik sebesar 2,481 dan p-value 0,013, sehingga hipotesis kedua (H2) juga diterima. Selanjutnya, hasil pengujian terhadap peran lingkungan kerja (Z) sebagai variabel moderasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,844 dan p-value 0,005, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan pada pengujian hipotesis keempat (H4), di mana lingkungan kerja tidak terbukti dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karena nilai t-statistik hanya sebesar 0,833 dan p-value sebesar 0,405, yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dari keempat hipotesis yang diuji, tiga hipotesis terbukti signifikan dan satu hipotesis ditolak.

Pembahasan

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Atika Mandiri, yang berarti semakin baik dan adil kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ardianti et al. (2018) dan Lukito et al. (2025) yang juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Colquit et al. dalam Fauzi et al. (2021), kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, serta pekerjaan itu sendiri, yang semuanya dipengaruhi oleh sistem kompensasi. Ichsan et al. (2021) menambahkan bahwa kompensasi adalah imbalan atas jasa yang diberikan karyawan, yang jika layak, dapat memenuhi kebutuhan dasar dan meningkatkan kepuasan kerja. Sugito dan Sudrajat (2023) serta Sabrina (2021) juga menekankan pentingnya kompensasi sebagai upaya perusahaan dalam menjaga kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Data kuesioner menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun kepuasan kerja sama-sama mendapat skor rata-rata 3,72 dalam kategori tinggi, yang menandakan bahwa kompensasi yang diberikan PT. Atika Mandiri telah sesuai harapan karyawan dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja mereka.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Atika Mandiri, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini didukung oleh penelitian Nurudin (2020) serta Prayudi dan Komariyah (2023), yang sama-sama menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Fahmi et al. (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk motivasi, yang merupakan dorongan dari dalam maupun luar individu dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Uno, 2023), dan

memiliki hubungan kuat terhadap kepuasan kerja (Sari et al., 2021). Dalam konteks PT. Atika Mandiri, motivasi kerja karyawan sebagian besar berasal dari dalam diri mereka sendiri, seperti keinginan untuk berprestasi, menghindari kegagalan, serta kesiapan untuk mengambil risiko demi kemajuan perusahaan. Hal ini tercermin dari hasil kuesioner yang menunjukkan skor rata-rata motivasi kerja sebesar 3,77 dan kepuasan kerja sebesar 3,72, keduanya dalam kategori tinggi. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan tercapainya kepuasan kerja, yang berdampak positif terhadap semangat kerja dan kontribusi terhadap perusahaan.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Atika Mandiri, yang berarti hipotesis 3 diterima. Lingkungan kerja yang baik memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, sehingga ketika kompensasi diberikan secara adil dan kompetitif serta didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Widajanto dan Adiyanto (2022) serta Ramadhani et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat memperkuat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Menurut Chaerudin et al. (2020), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mengelilingi karyawan yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja, dan hal ini didukung oleh Soelistya et al. (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan. Di PT. Atika Mandiri, skor rata-rata lingkungan kerja adalah 3,73 yang berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dan didukung oleh rekan kerja serta manajemen. Kondisi lingkungan kerja yang baik, ditandai dengan hubungan antar karyawan yang harmonis, suasana kerja yang aman dan nyaman, serta kelengkapan fasilitas kerja, mampu memperkuat persepsi positif karyawan terhadap kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, kombinasi kompensasi yang memadai dan lingkungan kerja yang kondusif sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menciptakan kondisi kerja yang produktif.

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Atika Mandiri, sehingga hipotesis 4 ditolak. Artinya, keberadaan lingkungan kerja tidak memperkuat atau meningkatkan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Adipura dan Puspitasari (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, meskipun bertentangan dengan temuan Ginting et al. (2024) yang menyebutkan sebaliknya. Dalam konteks PT. Atika Mandiri, motivasi kerja karyawan sudah tergolong tinggi, sehingga tanpa memperhatikan faktor lingkungan kerja, motivasi kerja yang ada sudah cukup untuk membentuk kepuasan kerja. Namun, karyawan cenderung kurang puas terhadap kebijakan promosi jabatan dan jenjang karier yang dinilai tidak pasti, yang ditunjukkan oleh skor terendah pada variabel kepuasan kerja sebesar 3,60. Selain itu, hanya sedikit karyawan yang siap bekerja keras demi jenjang karier yang lebih baik, karena ketidakjelasan karier

tersebut. Dengan demikian, walaupun lingkungan kerja dinilai cukup baik, keberadaannya tidak cukup signifikan untuk memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Ketidakpastian promosi jabatan dan fasilitas kerja yang dirasa masih kurang menjadi faktor utama yang menyebabkan variabel lingkungan kerja tidak mampu memoderasi hubungan tersebut secara efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis serta pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, pada penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Atika Mandiri.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Atika Mandiri.
3. Lingkungan kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Atika Mandiri.
4. Lingkungan kerja tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Atika Mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. & Hartono, J. (2018). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Adipura & Puspitasari, K. A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Gejayan Innova). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 1–25. <https://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JEMA/article/view/3107>
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karang Sari Banyuwangi). *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 8(1), 13–31. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Sukabumi: Jejak.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (dalam Fauzi, H., Muntholib, & Us, K. A. (2021)). *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif: Pengembangan Kepuasan Kerja Dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*. Klaten: Lakeisha.
- Ernawati, L. (2022). Lingkungan Kerja. In M. A. Susanto (Ed.), *Kesehatan dan Keselamatan Kerja* (pp. 67–79). Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Fahmi, I., Syafwandi, & Yulasmi. (2024). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Institusi*. Padang: Gita Lentera.
- Ginting, Y. M., Rismawati, & Aisyah, S. (2024). The Moderating Role of Work Environment in the Relationship Between Organisational Culture, Employee Motivation, Performance Appraisal, and Job Satisfaction in Bali's Hotel

- Industry. *The South East Asian Journal of Management*, 18(2), 125–147. <https://doi.org/10.21002/seam.v18i2.1775>
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: Sentosa Deli Mandiri.
- Kurniawati, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: Nasya Expanding Management (NEM).
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of Sustainable Employee Performance: A Study of Family Businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Maulida, S. N. (2024). Kerangka Teoritis Manajemen Sumber Daya Manusia. In M. A. Wardana (Ed.), *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia* (pp. 19–33). Badung: Intelektual Manifes Media.
- Nurudin. (2020). The Effect of Work Motivation on Performance with Job Satisfaction As an Intervening Variable in the Faculty of Economics and Business, UIN Walisongo Semarang. *Journal of Islamic Economics, Management, and Business (JIEMB)*, 2(1), 31–48. <https://doi.org/10.21580/jiemb.2020.2.1.6841>
- Ramadhani, E. O., Sudiantini, D., Zhurifa, A. L., Viandra, A. P. E., Maulana, M. F., & Oktaviani, N. S. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tomoro Coffe. *JEBI: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(7), 785–793. <https://j-economics.my.id/index.php/home/article/view/171/203>
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU Press.
- Sari, A. A. I. K., Putra, I. B. U., & Amerta, I. M. S. (2021). *Anteseden Kinerja Pegawai*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Sugito, A., & Sudrajat, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sumedang: Mega Press Nusantara.
- Uno, H. B. (2023). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wirawan, I. D. G. K., & Sudharma, I. N. (2015). *Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan, Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar* (Doctoral dissertation, Udayana University).