



Pengaruh Komunikasi dan Kerja Sama terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus pada Karyawan Toko Dan+Dan Cabang Bekasi Barat & Bekasi Utara)

Putri Natalia Simanjuntak^{1*}, Anita Novialumi²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Insani, Indonesia

Email: 7putrinatalia@gmail.com¹, anita@binainsani.ac.id²

*Penulis Korespondensi: 7putrinatalia@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of communication and teamwork on employee job satisfaction, with work motivation serving as a mediating variable, at PT Sumber Indah Lestari (Dan+Dan), Bekasi Utara and Bekasi Barat branches. The study was motivated by customer reviews indicating suboptimal service quality, including ineffective communication, inadequate product knowledge, slow response to customer needs, and declining employee motivation, which may affect job satisfaction. This research employed a quantitative approach with a causal research design. Data were collected through questionnaires distributed to 80 employees selected using a saturated sampling technique. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4, including the evaluation of the outer model, inner model, and mediation effect. The results indicate that communication has a positive and significant effect on job satisfaction and work motivation. Teamwork also has a positive and significant effect on work motivation and job satisfaction. Furthermore, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. The mediation analysis demonstrates that work motivation partially mediates the relationship between communication and job satisfaction as well as the relationship between teamwork and job satisfaction. These findings suggest that improving communication, strengthening teamwork, and enhancing employee motivation are essential strategies for increasing employee job satisfaction and supporting better service quality.*

Keywords: *Communication; Job Satisfaction; Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM); Teamwork; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan kerja sama terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Sumber Indah Lestari (Dan+Dan) cabang Bekasi Utara dan Bekasi Barat. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ulasan pelanggan yang menunjukkan kualitas pelayanan belum optimal, seperti komunikasi yang kurang efektif, pengetahuan produk yang belum memadai, respons pelayanan yang lambat, serta menurunnya motivasi kerja karyawan yang diduga berdampak pada kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 80 karyawan yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 melalui pengujian outer model, inner model, dan uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta motivasi kerja. Kerja sama juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh kerja sama terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penguatan komunikasi yang efektif, peningkatan kerja sama tim, dan pengembangan motivasi kerja sehingga kualitas pelayanan kepada pelanggan dapat ditingkatkan secara optimal.

Kata kunci: Komunikasi, Kerja Sama, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

1. LATAR BELAKANG

Sektor kosmetik serta perawatan diri di tanah air terus menggambarkan kemajuan positif setiap tahunnya. Perluasan pasar, disertai naiknya kebutuhan masyarakat, membuat barang kosmetik serta perawatan diri berkembang sebagai tren gaya hidup yang tidak terbatas pada konsumen perempuan, melainkan turut diminati oleh konsumen laki-laki. Industri

kosmetik nasional menggambarkan performa positif, meliputi pada tahun 2025 nilai pasar kosmetik mencapai Rp35,6 triliun, melalui jumlah perusahaan sekitar 1.500 unit usaha. Pertumbuhan yang cepat tersebut membuat pelaku usaha terdorong supaya terus menghadirkan inovasi, namun keberhasilan perusahaan bukan semata-mata bergantung pada produk, tetapi juga oleh mutu sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang utama dalam memaksimalkan kinerja dan keberhasilan perusahaan *retail* kosmetik.

Perusahaan *retail* kosmetik memiliki tingkat persaingan besar dan berinteraksi langsung melalui pelanggan. Namun, industri *retail* juga memiliki karakteristik aktivitas kerja yang menantang, seperti tekanan capaian penjualan, kerja sama yang kurang efektif, serta beban kerja yang besar, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut survei Jobstreet tahun 2024, hampir 6 dari 10 atau 59 persen pekerja Indonesia melaporkan bahwa mereka merasa senang atau sangat senang melalui aktivitas kerjanya saat ini. Hal ini mempertegas tingkat kepuasan terhadap aktivitas kerja yang cukup signifikan di kalangan tenaga kerja.

PT Sumber Indah Lestari (Dan+Dan) merupakan perusahaan *retail* yang bergerak di bidang penjualan produk kecantikan dan kesehatan. Di lingkungan *retail* seperti Dan+Dan pentingnya kepuasan kerja karyawan menjadi semakin signifikan. Ketika karyawan merasa kurang puas melalui aktivitas kerjanya, maka pelayanan yang diberikan kepada pelanggan cenderung tidak efektif. Ulasan pelanggan Dan+Dan melalui penilaian yang rendah menyoroti mutu pelayanan yang buruk. Keluhan utama yang muncul timbul karena kurangnya pengetahuan karyawan mengenai suatu produk, karyawan kurang dalam membangun komunikasi yang baik, dan pelayanan yang kurang efektif kepada pelanggan, serta motivasi kerja karyawan yang menurun. Penelitian Satoding et al. (2026) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberi dampak baik terhadap karyawan *retail* di wilayah Makasar.

Komunikasi memiliki peranan krusial guna mendorong kepuasan kerja karyawan karena komunikasi menjadi aspek yang ikut menentukan jalannya kegiatan perusahaan. Pernyataan ini selaras melalui penelitian Iryadana et al. (2024). Pada praktiknya, kesalahpahaman mengenai batas waktu pengumpulan administrasi aktivitas kerja masih sering terjadi karena komunikasi belum berjalan efektif dan distribusi informasi tidak tersebar merata kepada seluruh kelompok karyawan di perusahaan ini.

Kerja sama yang baik antar karyawan akan membentuk sinergi positif, memperkuat motivasi kerja, dan akhirnya menaikkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Ibrahim et al. (2021), kerja sama merupakan kumpulan karyawan yang menjalankan aktivitas kerja

berdasarkan instruksi pimpinan. Handayani & Astuti (2023) menemukan bahwa kerja sama memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja pada PT. Komindo Bizolusi Jakarta Pusat. Masalah yang kerap muncul pada perusahaan ini ialah rendahnya kerja sama karyawan ketika menyelesaikan aktivitas kerja dan kewajibannya, sehingga sejumlah aktivitas kerja tidak selesai selaras waktu.

Hasibuan dalam Prakoso & Rismawati (2023) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang mampu membangkitkan antusiasme kerja individu. Namun, tingkat motivasi kerja bisa melemah apabila karyawan merasa kurang diapresiasi atau tidak memperoleh penghargaan dari atasan setelah memenuhi capaian yang ditetapkan. Hasil penelitian Pally & Septyarini (2022) memperkuat adanya hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat dipahami bahwa permasalahan komunikasi, kerja sama, motivasi kerja, dan kepuasan kerja masih memerlukan penelitian lanjutan. Di samping itu, fenomena di lokasi penelitian menggambarkan adanya persoalan nyata perihal mutu pelayanan yang diduga dihubungkan oleh rendahnya komunikasi, kerja sama, dan motivasi kerja karyawan. *Research gap* juga menunjukkan hasil penelitian yang belum konsisten mengenai pengaruh komunikasi dan kerja sama terhadap motivasi kerja maupun kepuasan kerja, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menelaah pengaruh komunikasi dan kerja sama terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Studi Kasus pada Karyawan Toko Dan+Dan Cabang Bekasi Barat & Bekasi Utara).

2. KAJIAN TEORITIS

Two-Factor (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg (1959), melalui konsep yang dikenal sebagai *Two-Factor Theory*, menjelaskan bahwa rasa puas maupun tidak puas pada situasi aktivitas kerja dipengaruhi dua jenis unsur yang tidak sama, yakni aspek pendorong dan aspek higiene. Aspek pendorong berkaitan pada unsur internal dalam aktivitas kerja, meliputi prestasi, apresiasi, kewajiban, serta kesempatan guna berkembang. Unsur-unsur tersebut mampu mendorong motivasi kerja dan ikut memberi kontribusi bagi kepuasan staf. Sementara itu, aspek higiene meliputi unsur eksternal, seperti kondisi kerja, kebijakan perusahaan, kaitan antar staf, supervisi, dan kompensasi. Walaupun unsur-unsur tersebut bukan pendorong utama motivasi, eksistensinya tetap diperlukan supaya rasa tidak puas terhadap aktivitas kerja dapat dihindari.

Komunikasi

Hariyanto (2021) mengutip pendapat menurut Everett M. Rogers seorang pakar Psikologi Pedesaan Amerika bahwa “Komunikasi adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”. Pada keadaan tertentu, proses komunikasi juga ditujukan guna memengaruhi sikap maupun perilaku individu atau kelompok tertentu supaya muncul dampak selaras harapan, salah satunya berkaitan melalui kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, interaksi pesan yang berjalan efektif memiliki peran besar dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

Kerja Sama

Menurut Susanti et al. dalam Ikut (2023), kerja sama tim merupakan pola gabungan aktivitas kelompok yang ditopang oleh beragam kompetensi, arah capaian yang jelas, kepemimpinan, serta komunikasi, sehingga mampu menciptakan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan performa individu. Kerja sama kelompok sangat dibutuhkan guna memaksimalkan kelancaran aktivitas kerja, baik di lingkungan perusahaan swasta, maupun pemerintah. Kerja sama juga dimaknai sebagai kesanggupan tiap orang guna menyatu dan berkolaborasi melalui pihak lain demi meraih tujuan bersama (Habibie, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerja mereka Sinambela (2016). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, dimana tingkat kepuasan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Ada individu yang merasa puas dengan salah satu aspek pekerjaan sedangkan ada individu lain yang merasa tidak puas dengan salah satu aspek pekerjaan tersebut.

Motivasi

Motivasi adalah salah satu aspek dalam diri karyawan yang akan menggerakkan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan organisasi Humaidi (2024). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya Husein et al. (2025). Motivasi sering dikatakan sebagai sebuah dorongan yang dapat mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan keadaan pribadi dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam mencapai tujuannya (Husein et al., 2025)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji pengaruh komunikasi dan kerja sama terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari–Mei 2026 di toko Dan+Dan cabang Bekasi Barat dan Bekasi Utara. Populasi penelitian berjumlah 80 karyawan, dengan sampel sebanyak 80 responden yang ditentukan menggunakan teknik *sampling jenuh*. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel dengan menggunakan skala Likert 1–5. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer melalui penyebaran kuesioner serta data sekunder yang diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, dan laporan resmi. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS-SEM)* dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.8 melalui pengujian *outer model* (validitas dan reliabilitas), *inner model* (*R-Square*, *F-Square*, dan uji hipotesis), serta uji mediasi untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Convergent Validity

Tabel 1. Hasil *Outer Loading*

	Kepuasan Kerja	Kerja Sama	Komunikasi	Motivasi Kerja
KK.1	0.829			
KK.10	0.796			
KK.11	0.794			
KK.12	0.839			
KK.2	0.787			
KK.3	0.778			
KK.4	0.757			
KK.5	0.801			
KK.6	0.787			
KK.7	0.781			
KK.8	0.814			
KK.9	0.809			
KS.1		0.865		
KS.2		0.766		
KS.3		0.784		
KS.4		0.792		
KS.5		0.850		
KS.6		0.763		
KS.7		0.820		
KS.8		0.848		
KS.9		0.816		
Kom.1			0.837	
Kom.10			0.831	
Kom.11			0.820	
Kom.12			0.774	

Kom.13	0.848	
Kom.14	0.800	
Kom.15	0.824	
Kom.2	0.806	
Kom.3	0.814	
Kom.4	0.828	
Kom.5	0.800	
Kom.6	0.796	
Kom.7	0.775	
Kom.8	0.828	
Kom.9	0.821	
MK.1		0.825
MK.10		0.751
MK.11		0.822
MK.12		0.854
MK.13		0.791
MK.14		0.824
MK.15		0.852
MK.16		0.799
MK.17		0.824
MK.18		0.847
MK.19		0.877
MK.2		0.828
MK.20		0.826
MK.21		0.761
MK.3		0.761
MK.4		0.828
MK.5		0.833
MK.6		0.833
MK.7		0.833
MK.8		0.808
MK.9		0.811

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X1) memiliki nilai antara 0,744–0,884, variabel Kerja Sama (X2) antara 0,763–0,865, variabel Kepuasan Kerja (Y) antara 0,757–0,839, dan variabel Motivasi (Z) antara 0,751–0,877. Seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Dengan demikian, semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Setelah hasil uji *validitas konvergen* dinyatakan valid, selanjutnya dilakukan uji *AVE* pada setiap variabel:

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.948	0.950	0.955	0.637
Kerja Sama	0.935	0.939	0.946	0.660
Komunikasi	0.964	0.964	0.967	0.662
Motivasi Kerja	0.975	0.977	0.977	0.671

Gambar 1. Tabel Hasil Uji *AVE*

Data Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil pengujian, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk mengukur validitas konvergen setiap variabel penelitian, dengan kriteria nilai *AVE* harus lebih besar dari 0,50. Hasil menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X1) memiliki nilai *AVE* sebesar 0,662, Kerja Sama (X2) sebesar 0,660, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,637, dan Motivasi (Z) sebesar 0,671. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut menggunakan *SmartPLS*.

Uji Diskriminan

Fornell-Larcker

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

	Kepuasan Kerja	Kerja	Komunikasi	Motivasi Sama Kerja
Kepuasan Kerja	0.798			
Kerja Sama	0.632	0.812		
Komunikasi	0.700	0.428	0.814	
Motivasi Kerja	0.686	0.601	0.569	0.819

Sumber: Data di Olah Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (\sqrt{AVE}) pada setiap variabel lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Variabel Komunikasi memiliki nilai \sqrt{AVE} sebesar 0,814, Kerja Sama sebesar 0,812, Kepuasan Kerja sebesar 0,798, dan Motivasi Kerja sebesar 0,819. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain dalam model penelitian. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria

discriminant validity berdasarkan *Fornell-Larcker*, sehingga setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang baik, tidak terjadi tumpang tindih antarvariabel, dan model pengukuran layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 4. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.444			
Y	0.728	0.661		
Z	0.580	0.617	0.704	

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 yang disajikan pada Tabel 3, diketahui bahwa seluruh nilai HTMT antar variabel berada di bawah batas maksimum 0,90, sehingga seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Berdasarkan hasil pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, seluruh nilai hubungan antarvariabel berada di bawah batas maksimum 0,90. Nilai *HTMT* antara Komunikasi (X1) dan Kerja Sama (X2) sebesar 0,444, Komunikasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,728, Kerja Sama (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,661, Komunikasi (X1) dan Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,580, Kerja Sama (X2) dan Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,617, serta Motivasi Kerja (Z) dan Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,704. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan satu sama lain dan tidak mengalami masalah validitas diskriminan. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria *discriminant validity* berdasarkan metode *HTMT*, sehingga model pengukuran (*outer model*) dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian.

Uji Realibilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.948	0.950	0.955	0.637
Kerja Sama	0.935	0.939	0.946	0.660
Komunikasi	0.964	0.964	0.967	0.662
Motivasi Kerja	0.975	0.977	0.977	0.671

Gambar 2. Tabel Hasil Uji Reabilitas

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Variabel Komunikasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,964, *Composite Reliability (rho_a)*

sebesar 0,964, *Composite Reliability (rho_c)* sebesar 0,967, dan *AVE* sebesar 0,662. Variabel Kerja Sama memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,935, *Composite Reliability (rho_a)* sebesar 0,939, *Composite Reliability (rho_c)* sebesar 0,946, dan *AVE* sebesar 0,660. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,948, *Composite Reliability (rho_a)* sebesar 0,950, *Composite Reliability (rho_c)* sebesar 0,955, dan *AVE* sebesar 0,637, sedangkan variabel Motivasi Kerja memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,975, *Composite Reliability (rho_a)* sebesar 0,977, *Composite Reliability (rho_c)* sebesar 0,977, dan *AVE* sebesar 0,671. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, memiliki konsistensi internal yang sangat baik, serta layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model penelitian.

Inner Model

a. R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square</i> adjusted
Kepuasan Kerja	0.664	0.651
Motivasi Kerja	0.480	0.466

Gambar 3. Tabel Uji *R-Square*

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Kepuasan Kerja (Y) memperoleh nilai *R Square* sebesar 0,664, yang menunjukkan bahwa variabel Komunikasi, Kerja Sama, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan sebesar 66,4% variasi Kepuasan Kerja. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang menuju kuat, sehingga model memiliki daya jelas yang baik terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja (Z) memperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,484, yang berarti variabel Komunikasi dan Kerja Sama mampu menjelaskan sebesar 48,4% variasi Motivasi Kerja. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, sehingga model cukup mampu menjelaskan Motivasi Kerja, meskipun masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang turut memengaruhinya.

b. F-Square

	Kepuasan Kerja	Kerja Sama	Komunikasi	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja				
Kerja Sama	0.155			0.300
Komunikasi	0.352			0.229
Motivasi Kerja	0.116			

Gambar 4. Tabel Hasil Uji *F-Square*

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji *F-Square*, komunikasi memiliki pengaruh sedang terhadap motivasi kerja dengan nilai sebesar 0,229, sedangkan kerja sama memiliki pengaruh sedang hingga mendekati besar terhadap motivasi kerja dengan nilai 0,300. Terhadap kepuasan kerja, komunikasi memperoleh nilai *F-Square* sebesar 0,352 yang menunjukkan pengaruh besar dan menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, kerja sama memiliki pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,155. Adapun motivasi kerja memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,116 terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan pengaruh kecil hingga mendekati sedang. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi, kerja sama, dan motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja, dengan komunikasi sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling kuat.

Uji Hipotesis (Direct Effects)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O-STDEV)	P values
Kerja Sama -> Kepuasan Kerja	0.287	0.289	0.084	3.435	0.001
Kerja Sama -> Motivasi Kerja	0.437	0.438	0.078	5.613	0.000
Komunikasi -> Kepuasan Kerja	0.422	0.424	0.085	4.953	0.000
Komunikasi -> Motivasi Kerja	0.382	0.382	0.097	3.934	0.000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.273	0.265	0.099	2.756	0.006

Gambar 5. Tabel Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel di atas, untuk membuktikan kebenaran pengaruh suatu hipotesis dilakukan perbandingan nilai *T-Statistic* dan *P-Value*. Pada hipotesis pertama, H0 menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja, sedangkan H1 menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien korelasi komunikasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 3,934 dan *P-Value* sebesar 0,000. Nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hasilnya signifikan. Dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, yang berarti komunikasi secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Pada hipotesis kedua, H0 menyatakan bahwa kerja sama tidak berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja, sedangkan H1 menyatakan bahwa kerja sama berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien korelasi kerja sama terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 5,613 dan *P-Value* sebesar 0,000. Nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hasilnya signifikan. Dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, yang berarti kerja sama secara langsung memberikan

pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Pada hipotesis ketiga, H₀ menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan H₁ menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien korelasi komunikasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 4,953 dan *P-Value* sebesar 0,000. Nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hasilnya signifikan. Dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima, yang berarti komunikasi secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada hipotesis keempat, H₀ menyatakan bahwa kerja sama tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan H₁ menyatakan bahwa kerja sama berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien korelasi kerja sama terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 3,435 dan *P-Value* sebesar 0,001. Nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hasilnya signifikan. Dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima, yang berarti kerja sama secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada hipotesis kelima, H₀ menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan H₁ menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien korelasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 2,756 dan *P-Value* sebesar 0,006. Nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hasilnya signifikan. Dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima, yang berarti motivasi kerja secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Uji Mediasi (Indirect Effects)

Uji mediasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel X mempengaruhi variabel Y melalui mediator. Menurut Hair et al (2022) mediasi merupakan proses dimana variabel menjelaskan hubungan yang terjadi antara variabel independent dan variabel dependen.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kerja Sama -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.119	0.118	0.053	2.271	0.023
Komunikasi -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.104	0.099	0.043	2.439	0.015

Gambar 6. Tabel Hasil Uji Mediasi

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, untuk membuktikan kebenaran pengaruh suatu hipotesis dilakukan perbandingan nilai *T-Statistic* dan *P-Value*. Pada hipotesis keenam, H₀ menyatakan bahwa komunikasi melalui motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan H₁ menyatakan bahwa komunikasi melalui motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis keenam (pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi), perlu dihubungkan dengan hipotesis ketiga, yaitu H₀ yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan H₁ yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil hipotesis ketiga membuktikan bahwa komunikasi secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai korelasi komunikasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 2,439 dan *P-Value* sebesar 0,015. Nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hasilnya signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja berhasil menjadi mediasi dalam hubungan tidak langsung komunikasi terhadap kepuasan kerja.

Pada hipotesis ketujuh, H₀ menyatakan bahwa kerja sama melalui motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan H₁ menyatakan bahwa kerja sama melalui motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis ketujuh (pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi), perlu dihubungkan dengan hipotesis keempat, yaitu H₀ yang menyatakan bahwa kerja sama tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan H₁ yang menyatakan bahwa kerja sama berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil hipotesis keempat menunjukkan bahwa kerja sama secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai korelasi kerja sama terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja dengan nilai *T-Statistic* 2,271 dan nilai *P-Value* 0,023. Dengan nilai *T-Statistic* 2,271 berarti lebih dari (1,96) dan nilai *P-Value* 0,023 kurang dari (0,05), maka signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja berhasil menjadi mediasi dalam hubungan tidak langsung kerja sama terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan variabel yang digunakan dan diuji pada penelitian ini terbukti memiliki pengaruh signifikan dan menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan toko Dan+Dan cabang Bekasi Barat dan Bekasi Utara. Hasil ini sejalan dengan penelitian Syech et al. (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja. Dalam penelitian ini, komunikasi diukur melalui indikator pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik, dan tindakan. Berdasarkan hasil *outer loading*, indikator dengan nilai tertinggi adalah Kom.13, yaitu informasi yang diterima membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas informasi memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran pekerjaan. Pada perusahaan *retail* seperti Dan+Dan, komunikasi yang jelas dan efektif membantu karyawan memahami tugas, meningkatkan rasa percaya diri, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga motivasi kerja karyawan semakin meningkat.

Pengaruh Kerja Sama Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sejalan dengan penelitian Agusti et al. (2025). Kerja sama diukur melalui indikator kerja sama, kepercayaan, dan kekompakan. Berdasarkan hasil *outer loading*, indikator dengan nilai tertinggi adalah KS.1, yaitu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa kerja sama yang baik memungkinkan pembagian tugas lebih efektif, meningkatkan koordinasi, serta mengurangi beban kerja individu. Pada lingkungan kerja Dan+Dan yang mengutamakan kerja tim dalam pelayanan dan operasional toko, dukungan antar rekan kerja membuat karyawan merasa lebih terbantu, percaya diri, dan bersemangat sehingga motivasi kerja semakin meningkat.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Simanungkalit dan Anisah (2024). Dalam lingkungan *retail*, komunikasi menjadi faktor penting karena pekerjaan membutuhkan koordinasi yang cepat dan jelas. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami informasi dan instruksi kerja serta membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan. Kondisi tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat.

Pengaruh Kerja Sama Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sesuai dengan penelitian Neka (2024). Kerja sama yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, saling membantu, dan meningkatkan rasa kebersamaan antar karyawan. Pada toko Dan+Dan, koordinasi yang baik sangat diperlukan agar pelayanan kepada pelanggan berjalan optimal. Semakin baik hubungan kerja sama yang terjalin, maka karyawan akan merasa lebih nyaman dalam bekerja dan kepuasan kerja pun semakin meningkat.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rulianti & Nurpribadi (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil *outer loading*, indikator dengan nilai tertinggi adalah MK.19, yaitu karyawan merasa berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perasaan berhasil menunjukkan adanya dorongan internal yang membuat karyawan lebih antusias, percaya diri, dan terdorong mencapai target pekerjaan. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Motivasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sejalan dengan penelitian Yoyok et al. (2024). Komunikasi yang baik antara atasan dan rekan kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan memperoleh informasi yang jelas, memahami tugas dengan baik, dan merasakan hubungan kerja yang harmonis, mereka akan lebih termotivasi dalam bekerja. Peningkatan motivasi tersebut selanjutnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Pengaruh Kerja Sama Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kerja sama terhadap kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh penelitian Rahmad & Suratman (2025) yang menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Kerja sama yang baik menciptakan rasa saling mendukung, memperkuat koordinasi, serta membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti memperkuat hubungan antara kerja sama dan kepuasan kerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi dan kerja sama terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan toko Dan+Dan cabang Bekasi Barat dan Bekasi Utara. Berdasarkan hasil analisis menggunakan *SmartPLS*, diperoleh kesimpulan sebagai berikut. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Komunikasi yang jelas dan terbuka meningkatkan semangat, kepercayaan diri, serta antusiasme karyawan dalam menjalankan tugas sehingga mendukung kelancaran operasional perusahaan. Kerja sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kerja sama yang efektif mendorong rasa saling percaya, saling mendukung, dan memudahkan penyelesaian pekerjaan sehingga meningkatkan motivasi kerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami instruksi kerja, memperlancar koordinasi, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja. Kerja sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kerja sama yang baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memperkuat koordinasi, mengurangi beban kerja individu, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karena karyawan lebih bersemangat, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam bekerja. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang baik meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kerja sama terhadap kepuasan kerja. Kerja sama yang baik meningkatkan motivasi kerja, sehingga pada akhirnya turut meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Gunistiyo, G., NoviaNy, D., & Prihadi, D. (2024). *Metodologi penelitian modern: Panduan SmartPLS yang praktis untuk peneliti (Dilengkapi dengan studi kasus)* (M. I. Adam, Ed.). Penerbit yang sesuai.
- Habibie, F. H. (2022). *Perilaku organisasi (Organizational behaviour)* (M. R. Sari, Ed.; Edisi pertama). Widina Media Utama.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i4.738>
- Handayani, R., & Astuti, E. P. (2023). Pengaruh kerja sama tim dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Komindo Bizolusi Jakarta Pusat. *Jurnal*, 6(4).

- Hariyanto, D. (2021). *Buku ajar pengantar ilmu komunikasi*. Dalam F. A. Darma & D. M. Utomo (Eds.), *Pengantar ilmu komunikasi*. Penerbit yang sesuai. <https://doi.org/10.21070/2021/978-623-6081-32-7>
- Humaidi. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja* (M. N. Iلمي, Ed.). CV. El Publisher.
- Husein, H., Basem, Z., & Rahman, A. S. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Skill, motivasi, dan disiplin kerja* (L. T. Putri, Ed.; Edisi pertama). PT Mafy Media Literasi Indonesia.
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja karyawan di PT Lion Superindo. *Jurnal Arastirma Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, 1(2), 316–325. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i2.12369>
- Ikut, C. I. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Analisis tentang prestasi kerja, produktivitas kerja, dan kinerja karyawan* (H. R. D. Putranti, Ed.). Penerbit yang sesuai.
- Iryadana, M. R., Sartika, G., Gunawan, A., Tialonawarmi, F., & Muslimat, A. (2024). Pengaruh komunikasi dan kerja sama tim terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(3). <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.908>
- Pally, Y. F., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 140–147. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v14i1.10796>
- Prakoso, M. T. B., & Rismawati, R. (2023). Pengaruh komunikasi, motivasi, dan kerjasama terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada PT Agrodana Futures Surabaya). *Jurnal*.
- Satoding, Y., Bandhaso, M. L., & Rasinan, D. (2026). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan ritel Top Mode di Kota Makassar. *Jurnal*, 4(4), 13684–13690. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5554>
- Setiabudhi, H., Setiawan, Y. A., Karim, S., & Suwono. (2025). *Analisis data kuantitatif dengan SmartPLS 4* (I. P. H. H. Duari, Ed.). Borneo Novelty Publishing.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja* (R. Damayanti & Suryani, Eds.). PT Bumi Aksara.