Journal of Science and Social Research ISSN 2615 – 4307 (Print)
Oct 2026, IX (5): 8022 – 8032 ISSN 2615 – 3262 (Online)
Available online at http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR

DETERMINAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI: PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA

Anis Khoerotun Nisa[1], Mukrodi[2], Gunartin[3]
[1-3]Universitas Pamulang, Indonesia
e-mail: anisnisa929@gmail.com

Abstract: *Employee productivity is a crucial factor in the success of construction service companies facing the demands of project completion, timeliness, and effective work coordination. This study aims to analyze the influence of work-life balance, compensation, and communication on employee productivity, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable. The study used a quantitative method with a survey approach to 115 employees of PT Triharja Jasa Utama in South Tangerang through a saturated sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method using SmartPLS. The results showed that work-life balance (β = 0.304; p = 0.007), compensation (β = 0.384; p < 0.001), and communication (β = 0.291; p = 0.015) had a positive and significant effect on work motivation. These three variables also had a positive and significant effect on employee productivity, with coefficients of β = 0.208 (p = 0.029), β = 0.189 (p = 0.024), and β = 0.205 (p = 0.016), respectively. Work motivation had the largest direct effect on employee productivity (β = 0.380; p = 0.003) and partially mediated the relationship between the three independent variables and productivity. These findings demonstrate the importance of work motivation as a mechanism linking organizational factors to employee productivity. Practically, companies need to integrate work-life balance policies, compensation, and effective communication with motivation-boosting strategies to support employee productivity.*

Keywords: *Work-Life Balance; Compensation; Organizational Communication; Work Motivation; Employee Productivity.*

Abstrak: Produktivitas karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan jasa konstruksi yang menghadapi tuntutan penyelesaian proyek, ketepatan waktu, dan efektivitas koordinasi kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 115 karyawan PT Triharja Jasa Utama di Tangerang Selatan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* (β = 0,304; p = 0,007), kompensasi (β = 0,384; p < 0,001), dan komunikasi (β = 0,291; p = 0,015) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, masing-masing dengan koefisien β = 0,208 (p = 0,029), β = 0,189 (p = 0,024), dan β = 0,205 (p = 0,016). Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap produktivitas karyawan (β = 0,380; p = 0,003) serta memediasi secara parsial hubungan ketiga variabel independen dengan produktivitas. Temuan ini menunjukkan pentingnya motivasi kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor organisasional dengan produktivitas karyawan. Secara praktis, perusahaan perlu mengintegrasikan kebijakan keseimbangan kerja, kompensasi, dan komunikasi yang efektif dengan strategi penguatan motivasi untuk mendukung produktivitas karyawan.

Journal of Science and Social Research ISSN 2615 – 4307 (Print)
Oct 2026, IX (5): 8022 – 8032 ISSN 2615 – 3262 (Online)
Available online at http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR

Kata kunci: *Work-Life Balance; Kompensasi; Komunikasi Organisasi; Motivasi Kerja; Produktivitas Karyawan.*

PENDAHULUAN

Sektor konstruksi memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional karena berkontribusi terhadap pembangunan infrastruktur, penyerapan tenaga kerja, dan aktivitas ekonomi berbagai sektor. Badan Pusat Statistik (2026) mencatat bahwa sektor konstruksi memberikan kontribusi sebesar 9,83% terhadap Produk Domestik Bruto Indonesia pada tahun 2025. Kontribusi tersebut menunjukkan pentingnya produktivitas tenaga kerja dalam menjaga efisiensi operasional dan daya saing perusahaan konstruksi. Berbeda dengan sektor yang memiliki proses kerja relatif stabil, perusahaan jasa konstruksi menghadapi karakteristik pekerjaan berbasis proyek, perubahan kebutuhan tenaga kerja, tekanan tenggat waktu, serta ketergantungan terhadap koordinasi antarfungsi. Kondisi tersebut menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi, komunikasi organisasi, dan motivasi karyawan. Produktivitas karyawan menjadi persoalan penting karena keterlambatan penyelesaian pekerjaan berpotensi meningkatkan biaya operasional, mengganggu jadwal proyek, dan menurunkan kualitas pelayanan perusahaan.

Permasalahan produktivitas tersebut tercermin dalam kondisi operasional PT Triharja Jasa Utama, salah satu perusahaan jasa konstruksi di Tangerang Selatan. Berdasarkan data internal perusahaan, persentase keterlambatan penyelesaian proyek pada tahun 2024 berkisar antara 5,3% hingga 6,7%, sedangkan pada tahun 2025 meningkat menjadi 11,7% hingga 14,7%. Selain itu, realisasi pencapaian target kerja mengalami penurunan dari 96,1% pada triwulan pertama tahun 2024 menjadi 85,8% pada triwulan keempat tahun 2025. Tingkat absensi rata-rata juga meningkat dari 2,9% pada tahun 2024 menjadi 4,1% pada tahun 2025, disertai peningkatan intensitas lembur karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya persoalan pencapaian target dan pengelolaan tenaga kerja yang memerlukan perhatian manajemen. Meskipun keterlambatan proyek dapat dipengaruhi berbagai faktor teknis dan eksternal, perubahan indikator operasional tersebut memperlihatkan pentingnya mengkaji faktor-faktor sumber daya manusia yang berkaitan dengan produktivitas karyawan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, produktivitas karyawan berkaitan dengan kemampuan organisasi menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian hasil secara efektif dan efisien. *Work-life balance* memungkinkan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang sehingga berpotensi mengurangi kelelahan serta meningkatkan kesiapan bekerja. Susanto et al. (2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan dengan kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi menjadi instrumen organisasi dalam memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan sekaligus membentuk dorongan untuk mencapai target pekerjaan. Chen et al. (2023), melalui meta-analisis terhadap 108 sampel independen yang melibatkan 71.438 responden, menemukan bahwa kompensasi berbasis kinerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dengan mekanisme yang melibatkan motivasi intrinsik dan persepsi keadilan. Sementara itu, komunikasi organisasi berperan dalam memastikan kejelasan instruksi, koordinasi pekerjaan, serta penyampaian informasi secara tepat waktu. Penelitian lain menunjukkan bahwa komunikasi internal berkaitan dengan kepuasan kerja,

baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja (Putri et al., 2024; Santos et al., 2024). Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa faktor organisasional tidak hanya berkaitan langsung dengan hasil kerja, tetapi juga dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan yang mendorong perilaku produktif.

Meskipun hubungan antara *work-life balance*, kompensasi, komunikasi, dan hasil kerja telah banyak dikaji, penelitian terdahulu masih memperlihatkan beberapa kesenjangan yang relevan untuk ditelaah lebih lanjut. Puspitawati dan Putu menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator hubungan *work-life balance* dan kinerja (Puspitawati et al., 2025; Putu et al., 2025), sedangkan Manzoor et al (2021) menekankan peran motivasi dalam hubungan penghargaan intrinsik dan kinerja karyawan. Penelitian Nusraningrum et al. (2024) mengidentifikasi motivasi kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan komunikasi internal dengan kepuasan kerja, bukan produktivitas karyawan. Perbedaan fokus tersebut menunjukkan bahwa mekanisme motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan antara ketiga faktor organisasional dan produktivitas belum sepenuhnya terintegrasi dalam satu model empiris, khususnya pada konteks perusahaan jasa konstruksi. Selain itu, perbedaan karakteristik pekerjaan antara sektor konstruksi dan sektor lainnya menimbulkan kebutuhan untuk menguji kembali relevansi hubungan tersebut dalam lingkungan kerja berbasis proyek. Dengan demikian, kesenjangan penelitian ini terutama terletak pada pengujian mekanisme mediasi motivasi kerja secara simultan dalam hubungan *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi dengan produktivitas karyawan pada perusahaan jasa konstruksi.

Motivasi kerja menjadi aspek penting dalam penelitian ini karena dapat menjelaskan bagaimana kondisi organisasional berkaitan dengan produktivitas karyawan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi meningkatkan kesiapan psikologis karyawan, sedangkan kompensasi yang dipersepsikan layak dapat memperkuat dorongan untuk memberikan kontribusi optimal. Pada saat yang sama, komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami sasaran, tanggung jawab, dan prioritas pekerjaan. Namun, ketersediaan kondisi kerja yang mendukung tidak selalu diikuti peningkatan produktivitas apabila karyawan tidak memiliki motivasi yang memadai. Motivasi karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penghargaan intrinsik dan kinerja (Iqlima Nurul Fitrah, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi untuk menguji mekanisme hubungan antara faktor-faktor organisasional dan produktivitas karyawan. Pendekatan tersebut diharapkan memberikan pemahaman yang lebih terintegrasi mengenai hubungan langsung dan tidak langsung antarkonstruk dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan jasa konstruksi.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, permasalahan utama penelitian ini adalah bagaimana *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi berhubungan dengan produktivitas karyawan, serta sejauh mana motivasi kerja memediasi hubungan tersebut pada perusahaan jasa konstruksi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi terhadap motivasi kerja dan produktivitas karyawan, menguji pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas, serta mengevaluasi peran mediasinya dalam hubungan antara ketiga variabel independen dan produktivitas karyawan. Penelitian dilakukan melalui pendekatan kuantitatif menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) pada 115 karyawan PT Triharja Jasa Utama. Kontribusi ilmiah yang diharapkan adalah penyediaan bukti

empiris mengenai peran motivasi kerja sebagai mekanisme penghubung antara faktor organisasional dan produktivitas dalam konteks jasa konstruksi Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan keseimbangan kerja, kompensasi, dan komunikasi yang terintegrasi dengan upaya penguatan motivasi untuk mendukung produktivitas karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain *cross-sectiona,l* yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode pengamatan *(Sugiyono, 2018)*. Penelitian bersifat deskriptif dan eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi dengan produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di PT Triharja Jasa Utama, perusahaan jasa konstruksi yang berlokasi di Tangerang Selatan, pada Juli–September 2026. Model penelitian mencakup tiga variabel independen, yaitu *work-life balance* (X1), kompensasi (X2), dan komunikasi (X3), satu variabel mediasi berupa motivasi kerja (Z), serta variabel dependen berupa produktivitas karyawan (Y).

Populasi penelitian mencakup 115 karyawan PT Triharja Jasa Utama yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan selama periode 2024–2025. Populasi tersebut meliputi tenaga kerja administratif, teknis, operasional, serta pekerja kontrak yang menjalankan pekerjaan berdasarkan penugasan perusahaan dan memperoleh imbalan sesuai hubungan kerja yang berlaku. Penentuan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh* atau *total sampling*, sehingga seluruh anggota populasi yang berjumlah 115 orang dijadikan responden penelitian. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi dari keseluruhan karyawan yang termasuk dalam populasi penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada seluruh responden. Instrumen penelitian terdiri atas pernyataan yang mengukur persepsi karyawan terhadap *work-life balance*, kompensasi, komunikasi, motivasi kerja, dan produktivitas kerja. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Selain kuesioner sebagai sumber data primer, peneliti melakukan observasi untuk mengidentifikasi fenomena operasional perusahaan serta menggunakan data sekunder berupa dokumen internal perusahaan dan literatur ilmiah yang relevan. Data yang terkumpul selanjutnya ditabulasi dan disiapkan untuk analisis statistik.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS (Ringle & Sarstedt, 2021). Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan terhadap variabel penelitian, dilanjutkan dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif dan Evaluasi Model Pengukuran

Penelitian ini melibatkan 115 karyawan PT Triharja Jasa Utama sebagai responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata komunikasi sebesar 3,754, kompensasi 3,749, *work-life balance* 3,730, motivasi kerja 3,698, dan produktivitas karyawan 3,623. Meskipun seluruh variabel memperoleh penilaian yang relatif positif, produktivitas

karyawan memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara persepsi karyawan terhadap kondisi organisasional dan tingkat produktivitas yang mereka laporkan. Dalam konteks perusahaan jasa konstruksi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dinilai cukup mendukung belum tentu disertai pencapaian produktivitas yang sama tingginya. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman mengenai mekanisme yang menghubungkan faktor organisasional dengan produktivitas, terutama melalui motivasi kerja.

Evaluasi model pengukuran menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan bahwa konstruk penelitian memiliki kualitas pengukuran yang memadai. Nilai *Cronbach's alpha* berkisar antara 0,949–0,965, sedangkan *composite reliability* (rho_c) berada pada rentang 0,957–0,969. Seluruh konstruk juga memenuhi validitas konvergen dengan nilai *average variance extracted* (AVE) antara 0,712–0,761. Evaluasi validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker dan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) menunjukkan bahwa konstruk dapat dibedakan secara empiris, dengan nilai HTMT yang dilaporkan berada di bawah 0,90. Hasil tersebut mendukung kelayakan instrumen dalam mengukur konstruk *work-life balance*, kompensasi, komunikasi, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan.

Evaluasi model struktural memperlihatkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,775 untuk motivasi kerja dan 0,798 untuk produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi secara bersama-sama menjelaskan 77,5% variasi motivasi kerja, sedangkan keempat prediktor yang mencakup motivasi kerja menjelaskan 79,8% variasi produktivitas karyawan dalam model penelitian. Nilai *standardized root mean square residual* (SRMR) sebesar 0,049 juga menunjukkan tingkat kesesuaian residual model yang memadai. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang relatif tinggi pada data yang dianalisis, meskipun hasil tersebut tidak secara langsung menunjukkan kemampuan prediksi di luar sampel maupun membuktikan hubungan sebab-akibat.

Tabel 1 Ringkasan evaluasi model pengukuran dan struktural

Indikator	Nilai hasil penelitian	Interpretasi
Cronbach's alpha	0,949–0,965	Reliabilitas internal tinggi
Composite reliability (rho_c)	0,957–0,969	Reliabilitas komposit tinggi
AVE	0,712–0,761	Validitas konvergen terpenuhi
HTMT	0,734–0,887	Di bawah batas 0,90
R^2 motivasi kerja	0,775	77,5% variasi dijelaskan
R^2 produktivitas	0,798	79,8% variasi dijelaskan
SRMR	0,049	Kesesuaian residual memadai

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 2026.

Determinan Motivasi Kerja Karyawan

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,304$; $t = 2,686$; $p = 0,007$). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki persepsi lebih positif terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Dalam perusahaan jasa konstruksi, hubungan tersebut relevan karena pekerjaan berbasis proyek sering melibatkan tenggat penyelesaian yang ketat, kebutuhan lembur, dan perubahan jadwal kerja. Keseimbangan

antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berkaitan dengan terjaganya kondisi psikologis serta kesiapan karyawan untuk menjalankan tugas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bocean et al. dan Susanto et al yang mengidentifikasi pentingnya *work-life balance* terhadap hasil kerja karyawan (Bocean et al., 2023; Susanto et al., 2022). Namun, penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda dengan menempatkan motivasi kerja, bukan kepuasan kerja, sebagai mekanisme yang menghubungkan keseimbangan kehidupan kerja dengan produktivitas.

Kompensasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0{,}384$; $t = 3{,}697$; $p < 0{,}001$), dengan koefisien jalur terbesar di antara ketiga variabel independen. Nilai ukuran efek (f^2) sebesar 0,278 juga memperlihatkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi relatif lebih besar dalam menjelaskan motivasi kerja dibandingkan *work-life balance* dan komunikasi. Temuan ini menunjukkan pentingnya sistem penghargaan dalam membentuk motivasi karyawan, khususnya pada lingkungan konstruksi yang menuntut tanggung jawab, ketepatan waktu, dan keterlibatan dalam pekerjaan operasional..

Komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0{,}291$; $t = 2{,}424$; $p = 0{,}015$).

Determinan Produktivitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ($\beta = 0{,}208$; $t = 2{,}181$; $p = 0{,}029$). Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkaitan dengan produktivitas yang lebih tinggi, bahkan setelah mempertimbangkan motivasi kerja dan variabel independen lainnya dalam model. Dalam konteks jasa konstruksi, hubungan tersebut dapat dipahami melalui pentingnya pengelolaan waktu kerja, pemulihan tenaga, dan kesiapan karyawan menghadapi tuntutan operasional. Namun, karena penelitian menggunakan survei potong lintang, hasil ini tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa peningkatan *work-life balance* secara langsung menyebabkan peningkatan produktivitas.

Kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan produktivitas karyawan ($\beta = 0{,}189$; $t = 2{,}259$; $p = 0{,}024$). Meskipun merupakan prediktor terkuat bagi motivasi kerja, kompensasi memiliki koefisien langsung terhadap produktivitas yang lebih kecil dibandingkan *work-life balance* dan komunikasi. Pola tersebut menunjukkan bahwa hubungan kompensasi dengan produktivitas perlu dipahami dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel perantara. Kompensasi yang dipersepsikan positif berkaitan dengan motivasi karyawan, sementara motivasi tersebut juga berkaitan dengan pencapaian produktivitas.

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ($\beta = 0{,}205$; $t = 2{,}399$; $p = 0{,}016$). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi merupakan aspek organisasional yang berkaitan dengan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan. Dalam perusahaan berbasis proyek, komunikasi diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara instruksi pekerjaan, prioritas pelaksanaan, dan koordinasi antarbagian. Komunikasi yang dipersepsikan baik dapat berkaitan dengan kejelasan tugas dan kesiapan karyawan menjalankan tanggung jawabnya. Temuan tersebut relevan dengan Santos et al. (2024) yang menunjukkan hubungan komunikasi internal dengan sikap kerja melalui motivasi. Namun, penelitian ini memperluas variabel hasil menjadi produktivitas karyawan, bukan kepuasan kerja.

Motivasi kerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan produktivitas karyawan ($\beta = 0{,}380$; $t = 2{,}942$; $p = 0{,}003$) serta memiliki koefisien langsung terbesar dibandingkan prediktor lainnya. Nilai ukuran efek (f^2) sebesar 0,160 menunjukkan kontribusi motivasi

kerja yang bermakna dalam menjelaskan produktivitas pada model yang dianalisis. Temuan ini mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya berkaitan dengan kondisi kerja dan kebijakan organisasi, tetapi juga dengan dorongan individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hasil tersebut konsisten dengan penempatkan motivasi sebagai aspek penting dalam hubungan penghargaan dan kinerja (Sari et al., 2026). Dalam konteks perusahaan jasa konstruksi, temuan ini memperlihatkan pentingnya mempertimbangkan motivasi karyawan bersama kebijakan pengelolaan sumber daya manusia agar upaya peningkatan produktivitas tidak hanya berorientasi pada pengaturan pekerjaan dan pemberian imbalan.

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi dengan produktivitas karyawan. Pengaruh tidak langsung *work-life balance* melalui motivasi kerja terbukti positif dan signifikan (β = 0,116; t = 2,012; p = 0,044). Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan produktivitas tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berlangsung melalui motivasi kerja. Karyawan yang memiliki persepsi lebih baik terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, yang selanjutnya berkaitan dengan produktivitas mereka. Hasil ini melengkapi penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator hubungan *work-life balance* dan kinerja (Ferry Wahyu Laksono & Wardoyo, 2012; Putra et al., 2025). Perbedaannya, penelitian ini mengidentifikasi motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi yang relevan dalam konteks perusahaan jasa konstruksi.

Motivasi kerja juga memediasi hubungan antara kompensasi dan produktivitas karyawan secara positif dan signifikan (β = 0,146; t = 2,070; p = 0,039). Koefisien tersebut merupakan pengaruh tidak langsung terbesar dibandingkan dua jalur mediasi lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan kompensasi dengan produktivitas memiliki komponen motivasional yang penting. Kompensasi tidak hanya berkaitan langsung dengan produktivitas, tetapi juga berhubungan dengan tingkat motivasi yang selanjutnya berkaitan dengan produktivitas karyawan.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara komunikasi dan produktivitas karyawan (β = 0,111; t = 1,984; p = 0,047). Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi organisasi berkaitan dengan produktivitas melalui dua jalur, yaitu hubungan langsung dan hubungan tidak langsung melalui motivasi kerja. Dalam lingkungan kerja konstruksi, komunikasi berpotensi berperan sebagai sarana penyelarasan tujuan, penyampaian instruksi, dan pembentukan pemahaman bersama mengenai tanggung jawab pekerjaan. Ketika karyawan memahami tugas serta harapan organisasi, kondisi tersebut dapat berkaitan dengan meningkatnya dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Secara keseluruhan, ketiga jalur mediasi menunjukkan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan. Karena hubungan langsung antara seluruh variabel independen dan produktivitas juga tetap signifikan, pola hasil penelitian mendukung interpretasi mediasi parsial. Dengan demikian, motivasi kerja bukan satu-satunya jalur yang menghubungkan faktor organisasional dengan produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi masing-masing memiliki hubungan langsung dengan produktivitas sekaligus hubungan tidak langsung melalui motivasi kerja. Secara akademik, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai

peran motivasi kerja sebagai mekanisme penghubung dalam model determinan produktivitas karyawan pada perusahaan jasa konstruksi. Meskipun demikian, interpretasi mediasi tersebut merupakan mediasi statistik berdasarkan data survei potong lintang sehingga belum dapat membuktikan urutan hubungan kausal antarvariabel.

Tabel 2 Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung

Hubungan antarvariabel	β	t-statistik	p-value	Hasil
Work-Life Balance → Motivasi	0,304	2,686	0,007	Signifikan
Kompensasi → Motivasi	0,384	3,697	<0,001	Signifikan
Komunikasi → Motivasi	0,291	2,424	0,015	Signifikan
Work-Life Balance → Produktivitas	0,208	2,181	0,029	Signifikan
Kompensasi → Produktivitas	0,189	2,259	0,024	Signifikan
Komunikasi → Produktivitas	0,205	2,399	0,016	Signifikan
Motivasi → Produktivitas	0,380	2,942	0,003	Signifikan
Work-Life Balance → Motivasi → Produktivitas	0,116	2,012	0,044	Mediasi signifikan
Kompensasi → Motivasi → Produktivitas	0,146	2,070	0,039	Mediasi signifikan
Komunikasi → Motivasi → Produktivitas	0,111	1,984	0,047	Mediasi signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 2026.

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasional, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan pada perusahaan jasa konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan produktivitas, sekaligus hubungan tidak langsung melalui motivasi kerja. Pola tersebut memperlihatkan bahwa pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada faktor organisasional perlu mempertimbangkan mekanisme motivasional karyawan. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya terletak pada identifikasi determinan produktivitas, tetapi juga pada bukti empiris bahwa motivasi kerja merupakan mediator parsial dalam ketiga hubungan yang diuji.

Dari perspektif manajerial, hasil penelitian mengindikasikan pentingnya mengembangkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia secara terintegrasi. Perusahaan dapat mengevaluasi kesesuaian kompensasi dengan tanggung jawab pekerjaan, memperhatikan pengaturan waktu kerja dan kebutuhan pemulihan karyawan, serta memperkuat komunikasi antara manajemen, pengawas, dan pelaksana operasional. Besarnya hubungan kompensasi dengan motivasi menunjukkan bahwa kebijakan penghargaan merupakan salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian, sedangkan hubungan motivasi dengan produktivitas memperlihatkan pentingnya membangun dorongan kerja yang berkelanjutan. Namun, prioritas kebijakan tidak seharusnya ditentukan hanya berdasarkan besaran koefisien statistik. Manajemen juga perlu mempertimbangkan kebutuhan karyawan,

biaya implementasi, kondisi proyek, serta evaluasi kinerja actual. Oleh karena itu, temuan penelitian dapat menjadi dasar awal penyusunan intervensi MSDM yang selanjutnya perlu dievaluasi menggunakan indikator produktivitas objektif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil. Pertama, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan 115 responden sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara langsung kepada seluruh perusahaan jasa konstruksi. Kedua, penggunaan kuesioner yang mengukur seluruh variabel berdasarkan persepsi responden berpotensi menimbulkan *common method bias*. Ketiga, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan penelitian dalam memastikan hubungan sebab-akibat dan urutan waktu pada model mediasi. Selain itu, tingginya nilai reliabilitas beberapa konstruk perlu dicermati karena dapat mengindikasikan adanya kemiripan antarbutir pengukuran. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau pengumpulan data dari beberapa sumber, melibatkan perusahaan dengan karakteristik berbeda, dan mengintegrasikan indikator produktivitas objektif seperti penyelesaian pekerjaan, keterlambatan proyek, serta efisiensi jam kerja untuk memperkuat validitas eksternal dan ketepatan interpretasi hasil.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance*, kompensasi, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta produktivitas karyawan PT Triharja Jasa Utama. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap produktivitas karyawan ($\beta = 0{,}380$; $p = 0{,}003$), sedangkan kompensasi merupakan determinan paling dominan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0{,}384$; $p < 0{,}001$). Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan *work-life balance* ($\beta = 0{,}116$; $p = 0{,}044$), kompensasi ($\beta = 0{,}146$; $p = 0{,}039$), dan komunikasi ($\beta = 0{,}111$; $p = 0{,}047$) dengan produktivitas karyawan. Nilai R^2 sebesar 0,798 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 79,8% variasi produktivitas karyawan dalam sampel penelitian. Temuan ini menjawab tujuan penelitian sekaligus memberikan kontribusi empiris terhadap kajian manajemen sumber daya manusia dengan memperlihatkan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme penghubung yang penting antara faktor organisasional dan produktivitas karyawan pada perusahaan jasa konstruksi.

Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara terintegrasi melalui pengaturan keseimbangan kehidupan kerja, evaluasi kesesuaian kompensasi, peningkatan efektivitas komunikasi, dan penguatan motivasi kerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan pengendalian jam lembur, pembagian beban kerja, kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab, serta kejelasan instruksi dan koordinasi pekerjaan untuk mendukung pencapaian target produktivitas. Meskipun demikian, penelitian ini terbatas pada 115 karyawan dari satu perusahaan jasa konstruksi dengan pengukuran produktivitas berbasis persepsi melalui kuesioner dan desain survei *cross-sectional*, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas maupun digunakan untuk memastikan hubungan kausal. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan, menggunakan desain longitudinal, serta mengintegrasikan data produktivitas objektif, seperti pencapaian target, ketepatan penyelesaian proyek, dan efisiensi waktu kerja, untuk memperkuat validitas dan generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

Alhassan, A.-R. K., Abdulai, M., & Ibrahim, H. (2020). Communication

and social interaction across cultures: The case of a German and Ghanaian educational exchange program. *Journal of Intercultural Communication*, *2020*(53), 1–15. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85090239835&partnerID=40&md5=06823cf6bbc8db23ecac3373a6e52ca3

Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). *Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic*. 1–15.

Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The impact of communication on the effectiveness of educational organizations. In *Education Sciences* (Vol. 12, Issue 3). https://doi.org/10.3390/educsci12030170

Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1039375. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375

Ferry Wahyu Laksono, B., & Wardoyo, P. (2012). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intentions Dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang Effect Of Work-Life Balance, Work Satisfaction And Work Engagement On Turnover Inte. *Jurnal Riset Ekonomi & Bisnis*, *12*(1), 17–36.

Gunartin ., Heri Pratikto, Agung Winarno, N. R. (2023). The Role of Entrepreneurial Competencies Successful Key SMEs a Literature Review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof.Bus. Rev.*, *8*(7), 2568. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1955

Iqlima Nurul Fitrah, W. B. P. (2024). PENGARUH WORK LIFE BALANCE , MOTIVASI KERJA , DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KOMPENSASI. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *4*(1), 1–18.

Lutfiyah, Oetomo, H. W., & Suhermin. (2020). PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PERSON JOB FIT DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT ANDROMEDIA. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *8*(3), 684–699.

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, *12*, 563070. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070

Mualif, M., & Muhit, A. (2025). Pendidikan Komunikasi Keluarga Qur ' ani di Era Digital : Studi Fenomenologi TPQ Ar-Rahman. *IQ (Ilmu Al-Qur'an): Jurnal Pendidikan Islam*, *8*(02), 287–304. https://doi.org/doi.org/10.37542/iq

Nuurramadhan, F. F., & Darmastuti, I. (2024). Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik dan Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Empiris PT Pos Indonesia Persero. *Jurnal Dinamika Bisnis Dan Kewirausahaan*, *1*(1), 18–46. https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/jdbk/article/view/23878

Puspitawati, N. M. D., Atmaja, N. P. C. D., Ernawatiningsih, N. P. L., Salain, P. P. P., & Dwinata, I. P. W. J. S. (2025). UNLOCKING SUCCESS: THE MEDIATING POWER OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION BETWEEN WORK-LIFE BALANCE AND EMPLOYEE PERFORMANCE.

Problems and Perspectives in Management, *23*(1), 472–481. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.36

Putra, R., Kalis, M. C. I., Fahruna, Y., & Mayasari, E. (2025). The Influence of Work-Life Balance on Generation Z Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediators. *Jurnal Multidisiplin*, *1*(4), 205–218. https://jurnal.utami.id/index.php/JM/article/view/262%0Ahttps://jurnal.utami.id/index.php/JM/article/download/262/237

Putri, N., Sarmigi, E., & Desiana, D. (2024). Improving employee performance and work motivation through compensation and leadership style. *KINERJA*, *28*(2). https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i2.8678

Putu, N., Ernawatiningsih, L., Pradiva, P., & Salain, P. (2025). *Unlocking success : The mediating power of organizational commitment and job satisfaction between work-life balance and employee performance*. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.36

Ramadan, P., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., Azyura, R., & Wadi, M. A. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, *2*(3), 662–672.

Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature Switzerland.

Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. *Administrative Sciences*, *14*(4), 69. https://doi.org/10.3390/admsci14040069

Saputra, A. (2024). Efektivitas komunikasi organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja aparat Desa Tilote Kecamatan Tilango Kabupaten Gorontalo. *Hulondalo: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, *3*(1), 46–52. https://doi.org/10.59713/jipik.v3i1.765

Sari, T. N., Laia, I. V., & Ali, M. (2026). *Pengaruh Motivasi Kerja , Work-Life Balance , dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV . Putra-Putri Jaya Sidoarjo*. *6*(1), 129–139.

Sheikh Khairuddin, S. M. H., Saidun, Z., & Hashim, M. S. (2019). Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME. *Asian Academy of Management Journal*, *24*, 1–15. https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.1

Statistik, B. P. (2026). *Indikator konstruksi, Triwulan IV-2025*. https://www.bps.go.id/id/publication/2026/03/31/f03b39cd9c6caf1bde7b7887/indikator-konstruksi--triwulan-iv-2025.html

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); 1st ed.). Alfabeta.

Widowati, D., Alisya, V., Rahayu, Y., Salim, M., & Sakasasmita, S. (2023). Organisational communication towards work-life balance in achieving working homeostatic at JOOX Indonesia. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, *7*(2), 383–400. https://doi.org/10.25139/jsk.v7i2.62