



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Keterlibatan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja, Manajemen Talenta dan Perilaku Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Maryanti¹, Arie Wibowo Khurniawan², Achmad Fauzi³

¹Mahasiswa Pascasarjana, Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, maryanti.wijaya@gmail.com

²Dosen Sekolah Pascasarjana, Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, ariewk@ecampus.ut.ac.id

³Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara, Jakarta, Indonesia, achmad_fauziok@yahoo.com

*Corresponding Author: maryanti.wijaya@gmail.com¹

Abstract: *This research aims to investigate the effects of the work environment, talent management, and innovative behavior on employee satisfaction, with work engagement serving as a mediating factor. A quantitative methodology was utilized, involving 128 employees from the West Jakarta Madya Tax Office Two. Data collection was conducted using questionnaires, and analysis was performed through the SEM PLS method. The findings of this study emphasize that fostering a supportive work environment, implementing effective talent management, and encouraging innovative behavior are crucial for enhancing employee satisfaction. The direct impact of these factors is significant, but their influence becomes even stronger when mediated by work engagement. Employees are more likely to feel satisfied when their workplace supports creativity, offers opportunities for talent development, and promotes collaboration. Work engagement acts as a bridge that amplifies the positive effects of these factors, making it essential for organizations to prioritize. By focusing on these dimensions, organizations can not only improve satisfaction but also achieve higher performance outcomes. Employee satisfaction derived from these practices contributes to greater commitment, lower turnover rates, and improved service quality. This comprehensive approach ensures that employees remain motivated, productive, and aligned with organizational goals. Moreover, fostering such an environment enhances organizational reputation and employee loyalty, creating a sustainable work culture.*

Keyword: *Work Environment, Talent Management, Innovative Behavior, Work Engagement, Employee Satisfaction.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, manajemen talenta dan perilaku inovatif terhadap kepuasan pegawai melalui keterlibatan kerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 126 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Barat. Data penelitian diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, manajemen talenta dan perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Lingkungan kerja yang

mendukung, manajemen talenta yang bagus dan perilaku inovatif yang tinggi benar secara signifikan dapat mendukung tingginya kepuasan pegawai, namun dengan dimediasi oleh keterlibatan kerja, total kontribusi ketiga faktor tersebut terhadap peningkatan kepuasan pegawai semakin tinggi, lingkungan kerja, manajemen talenta dan perilaku inovatif yang menunjang keterlibatan kerja pegawai dapat membentuk kepuasan kerja pegawai yang tinggi.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Manajemen Talenta, Perilaku Inovatif, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi karena berdampak langsung pada produktivitas, retensi pegawai, dan moral tempat kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang terus menurun dapat berdampak serius jika tidak segera diatasi. Pegawai yang merasa tidak puas cenderung kehilangan motivasi, yang berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Selain itu, ketidakpuasan kerja dapat memicu tingkat turnover yang tinggi, sehingga perusahaan harus menanggung biaya rekrutmen dan pelatihan pegawai baru. Dampak lain dari rendahnya kepuasan kerja adalah meningkatnya tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) karena pegawai kehilangan semangat sehingga merasa tidak terikat dengan pekerjaan mereka. Apabila dibiarkan, kondisi ini tidak hanya merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif. World Economic Forum (2023) mencatat bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan risiko turnover, terutama dalam sektor yang membutuhkan keahlian khusus seperti perpajakan, yang mengakibatkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan pelatihan. Studi lain oleh Gallup (2021) menyoroti bahwa pegawai yang tidak puas cenderung memiliki produktivitas 18% lebih rendah dibandingkan rekan kerja yang merasa terlibat secara emosional. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menjaga keberlanjutan dan efektivitas institusi.

Kementerian Keuangan, terutama Direktorat Jenderal Pajak, merupakan instansi penting yang berhubungan langsung dengan perekonomian negara. Kepuasan kerja pegawai di instansi ini penting untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas pelayanan publik, terutama terkait dengan pengumpulan pajak. Penurunan tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan. Menurut data skor kepuasan pegawai di berbagai unit eselon I Kementerian Keuangan, dengan hasil yang bervariasi di setiap unit. Berdasarkan data tersebut, Direktorat Jenderal Pajak menempati urutan bawah dengan skor kepuasan 3,20. Skor rendah pada Direktorat Jenderal Pajak menunjukkan adanya potensi masalah dalam kepuasan kerja pegawai di unit ini, yang mungkin terkait dengan beban kerja yang tinggi, kondisi kerja yang kurang mendukung, atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan pegawai.

Hasil studi dokumen terkait skor keterlibatan kerja pegawai kementerian keuangan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja pegawai direktorat jendral pajak masih rendah (3,30), sementara keeratan hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja telah terbukti dalam banyak penelitian dan teori – teori manajemen, oleh karenanya timbul dugaan awal peneliti bahwa perbaikan lingkungan kerja, manajemen talenta, dan perilaku inovatif yang selama ini telah dilakukan instansi mungkin belum optimal karena belum difokuskan pada keterlibatan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji peran keterlibatan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja, manajemen talenta, dan perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menggeser pandangan instansi mengenai strategi peningkatan kepuasan kerja sehingga upaya peningkatan

kepuasan kerja pegawai ini tidak hanya berfokus pada lingkungan kerja, inovasi dan manajerial, melainkan juga difokuskan pada keterlibatan pegawai.

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang terlibat secara mendalam dengan tugasnya cenderung menunjukkan tingkat antusiasme, komitmen, dan keselarasan yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi, yang secara langsung meningkatkan kepuasan mereka di tempat kerja. Mereka lebih mudah menemukan makna dalam pekerjaannya, menjalin hubungan positif dengan rekan kerja, dan merasa didukung oleh manajemen. Semua ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, menegaskan pentingnya membangun keterlibatan untuk meningkatkan moral dan produktivitas secara keseluruhan.

Keterlibatan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam teori keterlibatan karyawan (*Employee Engagement Theory*) yang dikembangkan oleh Kahn (1990). Teori ini menyatakan bahwa keterlibatan kerja mencakup investasi emosional, kognitif, dan fisik pegawai dalam pekerjaannya, yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Studi lebih baru mendukung hal ini, misalnya, penelitian oleh Bakker & Albrecht (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik, pencapaian target kerja, dan hubungan interpersonal yang positif. Penelitian lain oleh Lee et al. (2023) juga menekankan bahwa keterlibatan kerja bertindak sebagai mediator antara lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk memfasilitasi keterlibatan kerja guna menciptakan kepuasan yang lebih besar di kalangan pegawai.

H1 : Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Dalam teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 1966), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dibagi menjadi dua kategori, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan berhubungan dengan kepuasan kerja, sementara faktor hygiene seperti kondisi fisik lingkungan kerja, gaji, dan hubungan dengan rekan kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Jika faktor hygiene tidak dipenuhi dengan baik, karyawan cenderung merasa tidak puas meskipun motivator ada. Sejalan dengan teori tersebut, Dirjen pajak dan instansi lain di lingkungan kementriana keuangan sebenarnya telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, seperti memperbaiki lingkungan kerja, menerapkan manajemen talenta, dan mendorong perilaku inovatif di antara pegawai. Inisiatif ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan pengembangan karier yang jelas. Namun, meskipun kebijakan ini diterapkan, efektivitasnya seringkali terbatas. Sebagai contoh, World Economic Forum (2023) mencatat bahwa kebijakan yang hanya fokus pada perbaikan fisik dan prosedural, tanpa mempertimbangkan aspek emosional dan dukungan psikologis, seringkali tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Selain itu, Mental Health UK (2022) menambahkan bahwa tanpa pendekatan yang holistik, yang mencakup keseimbangan kehidupan kerja dan pengakuan terhadap kontribusi individu, kebijakan tersebut mungkin tidak dapat mengatasi akar masalah ketidakpuasan kerja.

Hasil penelitian terdahulu yang mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tidak selalu menunjukkan hasil yang signifikan. Sinaga (2024) dan Enzelina et al. (2024), menunjukkan bahwa lingkungan kerja mungkin tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, tetap ada hubungan tidak langsung antara lingkungan kerja dan kinerja melalui kepuasan kerja. Namun, beberapa temuan juga menunjukkan bahwa dampak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja atau kinerja karyawan dapat terbatas, terutama ketika mempertimbangkan faktor lain seperti motivasi dan stres (Saputra & Ong, 2024). Oleh karena

itu, hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja sering kali bersifat kompleks, dimediasi oleh berbagai faktor internal lainnya (Sinaga, 2024; Enzelina et al., 2024).

H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Selain lingkungan kerja, manajemen talenta juga berhubungan erat dengan kepuasan kerja, terutama melalui cara organisasi mengelola dan mengembangkan bakat karyawan. Ketika organisasi memfokuskan perhatian pada pengelolaan talenta, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karir, karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan. Hal ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka (Collings & Mellahi, 2020). Teori manajemen talenta menyatakan bahwa dengan memberi peluang pengembangan yang berkelanjutan, penghargaan atas prestasi, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kepuasan kerja. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di Indonesia telah berupaya meningkatkan manajemen talenta untuk memperbaiki kualitas dan kinerja pegawai. Namun, meskipun ada upaya ini, peningkatan dalam manajemen talenta tidak selalu dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya sistem pengakuan yang memadai, ketidaksesuaian antara pengembangan bakat dan kebutuhan karir individu, atau ketidakcocokan antara tujuan organisasi dengan harapan pegawai (Tymon, 2020; Alrianti & Ekhsan, 2024).

Hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Beberapa studi menunjukkan bahwa praktik manajemen bakat yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui berbagai mekanisme, namun meskipun pengaruh langsung dari manajemen bakat terhadap kepuasan kerja ini terbatas, strategi rekrutmen yang efektif, yang berfokus pada ketertarikan bakat, telah terbukti memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih puas ketika mereka ditempatkan dalam peran yang sesuai dengan kemampuan mereka (Nimtur et al., 2024). Meski demikian, pada beberapa penelitian sebelumnya juga ditemukan hasil yang berlawanan, pengembangan bakat justru dapat menunjukkan hubungan negatif dalam konteks tertentu, inisiatif pengembangan yang tidak selaras dengan kebutuhan pekerja justru menurunkan kepuasan kerja (Nimtur et al., 2024). Interaksi antara budaya organisasi dan manajemen bakat memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja, dengan budaya organisasi yang kuat memperkuat dampak positif dari praktik manajemen bakat (Rivai & Syahrul, 2023). Beberapa faktor mediasi, seperti keterlibatan karyawan dan agilitas tenaga kerja mungkin diperlukan karena dengan keterlibatan yang lebih tinggi dan kelincahan tenaga kerja memungkinkan pekerja merasa lebih dihargai dan kompeten dalam peran sehingga kepuasan kerja meningkat (Aziz, 2023; Yulian & Ekhsan, 2023).

H3 : Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Selain lingkungan kerja dan manajemen talenta, perilaku inovatif juga memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja. Dalam teori motivasi dua faktor oleh Herzberg (1959) disebutkan bahwa faktor motivasional, seperti pencapaian dan pengakuan atas kreativitas, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku inovatif juga dapat berfungsi sebagai salah satu elemen yang memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja tinggi, karena inovasi sering kali dianggap sebagai indikator keberhasilan pribadi dan profesional. Sejalan dengan teori tersebut Direktorat Jenderal Pajak (DJP) juga telah berusaha mendorong perilaku inovatif di kalangan pegawainya sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja, namun terkadang upaya ini tidak selalu menghasilkan kepuasan kerja yang diharapkan. Inovasi seperti pengembangan sistem e-Pbk bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan pajak, tetapi tantangan seperti beban kerja yang tinggi dan ketidakpastian terkait kompensasi atau tunjangan seringkali

mempengaruhi kepuasan pegawai secara negatif. Sebagai contoh, meskipun penerapan teknologi dan sistem baru seperti e-Pbk telah mempercepat proses administrasi, pegawai yang terbebani oleh peningkatan volume tugas belum tentu merasa puas dengan hasil atau kompensasi yang mereka terima. Berdasarkan fenomena tersebut, ada indikasi bahwa ada faktor lain yang sebenarnya perlu difokuskan sehingga upaya instansi meningkatkan kepuasan kerja pegawai semakin optimal.

Hubungan antara perilaku inovatif dan kepuasan kerja merupakan topik yang kompleks dengan temuan yang beragam dalam berbagai studi. Hubungan antara perilaku inovatif dan kepuasan kerja di kalangan pegawai lembaga pemerintah sangat kompleks dan bervariasi tergantung pada konteks. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif dapat berperan positif dalam meningkatkan kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku inovatif, sehingga mendorong praktik inovatif di kalangan karyawan (Erwan et al., 2024). Selain itu, inovasi dalam organisasi sering kali berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, terutama di kalangan karyawan yang memiliki tingkat pengalaman lebih tinggi (Park et al., 2015). Namun, di sisi lain, tidak semua pegawai merasakan dampak positif ini. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di organisasi dengan budaya birokrasi yang kaku atau dengan gaya kepemimpinan yang tidak mendukung inovasi sering kali mengalami persepsi negatif terhadap inovasi, yang pada akhirnya berdampak pada ketidakpuasan kerja (He & Li, 2019). Selain itu, faktor budaya dan struktur organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana inovasi dapat berpengaruh pada kepuasan kerja (Pribadi et al., 2022). Hal ini berarti bahwa meskipun inovasi dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, namun perlu adanya faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, keterlibatan kerja dan dukungan kepemimpinan sebagai pemediasi agar hubungan tersebut semakin kuat.

H4 : Perilaku Inovatif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut. Menurut teori keterlibatan karyawan (Bakker & Albrecht, 2020), lingkungan kerja yang mendukung—seperti kondisi fisik yang nyaman, hubungan interpersonal yang positif, dan budaya organisasi yang inklusif—dapat meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai. Keterlibatan ini, pada gilirannya, berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi melalui motivasi yang meningkat dan rasa pencapaian yang lebih besar (Lee et al., 2023). Penelitian tambahan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bertindak sebagai mediator kuat yang memungkinkan organisasi menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan (Wibisono et al., 2022).

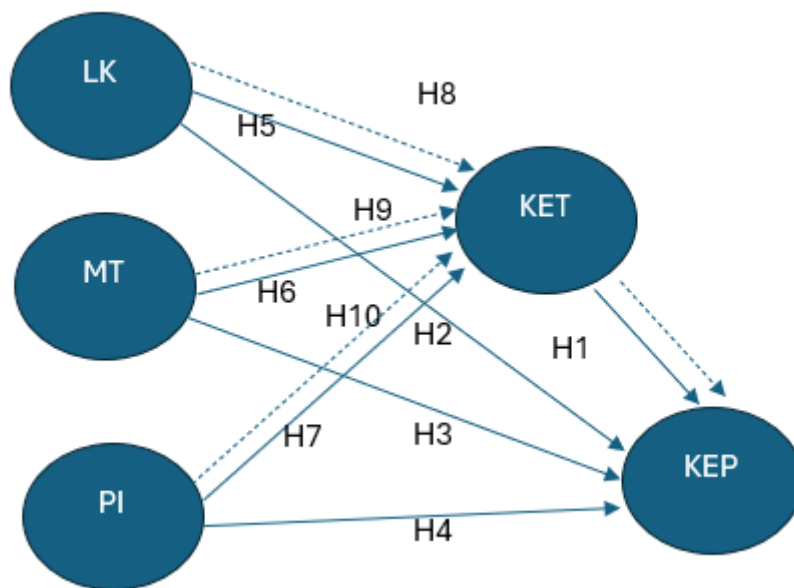
H5 : Keterlibatan kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Keterlibatan kerja memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja pegawai dengan memastikan bahwa upaya pengelolaan bakat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Menurut teori manajemen talenta strategis (Collings & Mellahi, 2021), program pengembangan bakat yang efektif, seperti pelatihan, promosi, dan pengakuan, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Nimrat & Waluyo, 2022). Penelitian juga menemukan bahwa keterlibatan kerja bertindak sebagai penghubung penting dalam hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja (Yuliana et al., 2023).

H6 : Keterlibatan kerja memediasi pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Keterlibatan kerja memediasi pengaruh perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja pegawai dengan cara mendorong keterlibatan karyawan dalam menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dapat memperkuat dampak positif perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti bagi organisasi (Chin et al., 2021). Selain itu, perilaku inovatif yang difasilitasi oleh keterlibatan kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, yang mendukung kepuasan kerja (Abdullah et al., 2022).

H7 : Keterlibatan kerja memediasi pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai



Sumber : Riset Gambar

Hasil 1.

Kerangka Model Penelitian

(LK = Lingkungan Kerja, MT = Manajemen Talenta, PI = Perilaku Inovatif, KEP = Kepuasan Kerja, KET = Keterlibatan Kerja, solid line = pengaruh langsung, dashes line = pengaruh tidak langsung)

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan non-eksperimental dan jenis desain causal non-komparatif. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang ada, tanpa perbandingan antar kelompok. Dalam penelitian ini, variabel yang diuji melibatkan lingkungan kerja, manajemen talenta, perilaku inovatif, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja pegawai, dengan menggunakan analisis data yang relevan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel tersebut.

Variabel Penelitian

Lingkungan kerja mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi pekerjaan, termasuk keamanan, komunikasi, jam kerja, pemberdayaan, dan kecepatan kerja (Sinambela, 2014). Manajemen talenta adalah proses organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan bakat untuk posisi kunci, dengan indikator seperti peluang pertumbuhan, kompensasi, dukungan manajemen, dan kebijakan kerja (Claussen et al., 2014; Cappelli &

Tavis, 2018). Perilaku inovatif menggabungkan kreativitas dan sumber daya untuk menghasilkan ide dan sistem baru dalam pekerjaan (Shane, 2012; De Jong & Den Hartog, 2020). Keterlibatan kerja menggambarkan usaha fisik, dedikasi, dan konsentrasi dalam pekerjaan (Sanneh & Taj, 2015; Bakker & Demerouti, 2017).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 126 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Barat, yang merupakan unit analisis berupa individu atau pegawai (Hair et al., 2014). Sampel penelitian diambil dengan menggunakan metode sampling jenuh, yang berarti seluruh populasi digunakan sebagai sampel (Sekaran, 2013). Dengan menggunakan metode sensus, penelitian ini mencakup semua anggota populasi yang ada. Oleh karena itu, jumlah sampel penelitian ini adalah 126 orang pegawai yang dianggap representatif untuk penelitian ini.

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 5, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap indikator variabel. Variabel lingkungan kerja (X1) diukur dengan indikator seperti keamanan di tempat kerja, jaringan komunikasi, jam kerja, pemberdayaan karyawan, dan kecepatan kerja. Manajemen talenta (X2) mencakup indikator seperti kesempatan belajar, kompensasi dan tunjangan, kebijakan kerja, dukungan manajerial, dan kinerja talenta. Perilaku inovatif (X3) diukur berdasarkan eksplorasi ide, peningkatan ide, dukungan ide, implementasi ide, dan peluang berinovasi. Keterlibatan kerja (Z) diukur melalui indikator vigor, dedikasi, absorpsi, peningkatan kinerja, dan pekerjaan yang komprehensif. Kepuasan kerja (Y) dievaluasi melalui indikator profesionalitas, penghargaan, solusi, orientasi target, dan tunjangan. Semua indikator tersebut dihitung berdasarkan skala Likert, yang mengukur tingkat setuju atau tidak setuju responden pada setiap aspek yang diberikan.

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel. Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk melihat karakteristik responden dan variabel yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik terhadap data, dengan mengeksplorasi pola secara keseluruhan serta respons individu dari populasi 126 pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Profil Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini sebagaimana terdapat pada Tabel 1 menunjukkan distribusi yang beragam. Mayoritas responden penelitian ini adalah pegawai laki-laki (62%), dengan kelompok usia terbanyak berada di rentang 31-40 tahun (34%), diikuti oleh usia 41-50 tahun (29%). Sebagian besar responden memiliki pendidikan strata S1 (49%) dan masa kerja antara 5 hingga 10 tahun (44%). Untuk jabatan, mayoritas adalah pelaksana (56%), diikuti oleh fungsional (35%), dengan beberapa jabatan di level eselon III dan IV serta jabatan spesifik seperti pemeriksa pajak dan penyuluh pajak.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis_Kelamin	Laki - laki	77	62%
	Perempuan	48	38%

Usia	21 – 30 Tahun	24	19%
	31 – 40 Tahun	43	34%
	41 – 50 tahun	36	29%
	>50 tahun	22	18%
Pendidikan	SMA	14	11%
	Diploma	17	13%
	Strata S1	61	49%
	Strata S2/ S3	33	26%
Masa Kerja	3-5 Tahun	35	28%
	5 – 10 Tahun	55	44%
	>10 Tahun	35	28%
Grade Jabatan	Esselon III	1	0,8%
	Esselon IV	10	8%
	Pelaksana	71	56%
	Fungsional	43	35%
	Kepala kantor	1	0,8%
	Kepala Seksi	9	7%
	Kepala Subbag	1	0,8%
	Pelaksana	28	24%
	Account representative	40	32%
	Juru Sita	2	1%
	Bendaharawan	1	0,8%
	Sekretaris	1	0,8%
	Jabatan	Pemeriksa Pajak Madya	9
Pemeriksa Pajak Muda		7	5%
Pemeriksa Pajak Penyelia		1	0,8%
Penilai Pajak Ahli Muda		3	0,8%
Penyuluh Pajak Ahli Muda		2	1%
Pemeriksa Pajak Pertama		7	5%
Penyuluh Pajak Ahli Pertama		2	1%
Asisten Penyuluh Pajak Mahir		3	2%
Pemeriksa Pajak Pelaksana		4	3%
Lanjutan Pemeriksa Pajak Pelaksana		5	6%

Sumber : Data Riset

Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang disajikan, hasil rata-rata menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi dalam *lingkungan kerja* mendapat penilaian positif dari responden. Dimensi *keamanan di tempat kerja* mencatatkan nilai tinggi (rata-rata 3,62–3,94), menunjukkan bahwa karyawan merasa aman dan mendapat pelatihan yang relevan dalam hal keselamatan. *Jaringan komunikasi* juga mendapat penilaian baik (rata-rata 3,52–3,61), menandakan efektivitas informasi yang disampaikan. Dalam dimensi *jam kerja*, sebagian besar merasa waktu kerja fleksibel dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (rata-rata 3,54–3,59). Sementara untuk *pemberdayaan karyawan*, nilai rata-rata tinggi (3,63–3,65), menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki otonomi dan peluang pengembangan profesional yang memadai. *Kecepatan kerja* juga diterima dengan baik (rata-rata 3,56–3,66), meski masih memperhatikan kualitas kerja dan kesehatan.

Pada variabel *manajemen talenta*, dimensi *growth and learning opportunities* mendapat penilaian yang sangat baik (rata-rata 3,59–3,78), yang mencerminkan bahwa organisasi menyediakan peluang pengembangan yang cukup. *Compensations and benefits* juga mendapat

nilai rata-rata tinggi (3,58–3,79), menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai dan kompensasi yang diterima adil. Pada dimensi *innovative behaviour*, sebagian besar karyawan aktif terlibat dalam proses inovasi dengan nilai rata-rata yang sangat tinggi (rata-rata 3,58–4,13), mengindikasikan keterbukaan terhadap ide baru dan kontribusi pada pengembangan solusi inovatif.

Sementara pada variabel *keterlibatan kerja*, dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* menunjukkan tingkat komitmen dan semangat yang tinggi, meskipun ada sedikit variabilitas pada bagian *vigor* yang mencatatkan nilai lebih rendah (rata-rata 3,26–3,42). Selanjutnya, pada variabel kepuasan kerja, indikator *realization of rewards* dan *solutions* menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, dengan rata-rata lebih dari 3,50, mencerminkan bahwa karyawan merasa dihargai atas pencapaian mereka, mendapatkan dukungan yang memadai untuk menyelesaikan masalah kerja, serta memperoleh pengakuan atas kontribusinya.

Analisis SEM PLS

Analisis SEM PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian outer model dan pengujian inner model. Tahap pertama, pengujian outer model, bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten. Uji validitas konvergen dan diskriminan serta reliabilitas komposit dan AVE dilakukan untuk memastikan kualitas model pengukuran. Tahap kedua, pengujian inner model, fokus pada evaluasi hubungan antara variabel laten, dengan menguji koefisien jalur, nilai R^2 , serta signifikansi hubungan antar variabel menggunakan bootstrapping.

Tabel 2. Hasil Pengujian Outer Model

Indikator	Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	HTMT _{max}
KEP1	0,944				
KEP2	0,944				
KEP3	0,888	0,874	0,964	0,920	0,000
KEP4	0,953				
KEP5	0,944				
KET1	0,92				
KET2	0,852				
KET3	0,929	0,815	0,943	0,956	0,751
KET4	0,895				
KET5	0,915				
LK1	0,922				
LK2	0,941				
LK3	0,955	0,867	0,961	0,970	0,722
LK4	0,872				
LK5	0,961				
MT1	0,906				
MT2	0,947				
MT3	0,836	0,787	0,931	0,948	0,802
MT4	0,947				
MT5	0,787				
PI1	0,93				
PI2	0,953	0,806	0,940	0,954	0,760
PI3	0,871				

PI4	0,824
PI5	0,906

Sumber : Hasil Riset

Hasil uji outer model pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas dalam SEM PLS. Faktor loading untuk setiap indikator umumnya di atas ambang batas 0,7, yang menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai AVE untuk semua konstruk melebihi 0,5, yang mengindikasikan validitas konvergen yang memadai. Skor Cronbach's Alpha dan Composite Reliability juga tinggi, menunjukkan konsistensi internal yang kuat. Selain itu, nilai HTMTmax di bawah ambang batas 0,9, mengonfirmasi validitas diskriminan antar konstruk. Secara keseluruhan, model pengukuran dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 3. Hasil Pengujian Inner Model

	Koefisien Jalur	T Statistik	P Values
Pengaruh Langsung			
KET -> KEP	0,236	2,613	0,009
LK -> KEP	0,221	2,071	0,039
LK -> KET	0,323	4,245	0,000
MT -> KEP	0,235	2,397	0,017
MT -> KET	0,251	3,543	0,000
PI -> KEP	0,216	2,360	0,019
PI -> KET	0,314	4,372	0,000
Pengaruh Tidak Langsung			
LK -> KET -> KEP	0,076	2,181	0,030
MT -> KET -> KEP	0,059	2,051	0,041
PI -> KET -> KEP	0,074	2,316	0,021

Sumber : Hasil Riset

Keterlibatan Kerja (KET) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (KEP)

Keterlibatan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kualitas pengalaman kerja dan kepuasan karyawan (Bakker & Demerouti, 2018). Penelitian oleh Halbesleben et al. (2018) juga mendukung temuan ini, menyebutkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mendorong kepuasan dan performa. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan program untuk meningkatkan keterlibatan karyawan agar berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan Kerja (LK) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (KEP)

Lingkungan Kerja yang baik dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, sesuai dengan teori Social Exchange (Cropanzano & Mitchell, 2018), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai dalam lingkungan kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hasil ini didukung oleh penelitian oleh Wang et al. (2019), yang menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja yang positif, termasuk hubungan interpersonal dan fasilitas, meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Lingkungan Kerja (LK) berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja (KET)

Lingkungan Kerja yang kondusif berperan dalam meningkatkan Keterlibatan Kerja. Hal ini dapat dijelaskan oleh teori Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 2020), yang menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan komitmen karyawan. Menurut penelitian oleh Tims et al. (2018), lingkungan yang positif

mendorong keterlibatan karyawan dalam tugas mereka. Organisasi perlu berfokus pada perbaikan aspek lingkungan kerja untuk memastikan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Manajemen Talenta (MT) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (KEP)

Manajemen Talenta berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, yang sejalan dengan teori Human Capital (Becker, 2019). Pengelolaan talenta yang baik melalui pelatihan, pengembangan, dan penghargaan dapat menciptakan rasa puas pada karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Yang & Lau (2018), yang menunjukkan bahwa pengelolaan talenta yang baik berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola talenta secara efektif untuk memastikan kepuasan kerja.

Manajemen Talenta (MT) berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja (KET)

Manajemen Talenta yang baik dapat meningkatkan Keterlibatan Kerja, sesuai dengan teori Self-Determination (Ryan & Deci, 2019), yang menyatakan bahwa pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dan diberi tanggung jawab yang lebih besar meningkatkan keterlibatan mereka. Penelitian oleh Moliner et al. (2020) juga menunjukkan bahwa manajemen talenta yang baik, seperti pengembangan karir dan pelatihan, berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan manajemen talenta yang efektif untuk mendorong keterlibatan karyawan.

Perilaku Inovatif (PI) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (KEP)

Perilaku Inovatif berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, sesuai dengan teori Innovation Diffusion (Rogers, 2018), yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam inovasi merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian oleh Garcia-Morales et al. (2019) juga mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif di tempat kerja meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan budaya inovasi untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Perilaku Inovatif (PI) berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja (KET)

Perilaku Inovatif meningkatkan Keterlibatan Kerja, yang sejalan dengan teori Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 2019), yang menganggap bahwa pekerjaan yang menantang dan memungkinkan karyawan untuk berinovasi mendorong keterlibatan. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian oleh Randel et al. (2020), yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan meningkatkan tingkat keterlibatan mereka. Oleh karena itu, organisasi harus mendorong karyawan untuk berpikir kreatif agar lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Lingkungan Kerja (LK) berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja

Lingkungan Kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja, yang dapat dijelaskan dengan teori Work Environment Theory (Bakker & Demerouti, 2018). Penelitian oleh Hakanen et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa lingkungan kerja yang positif turut berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.

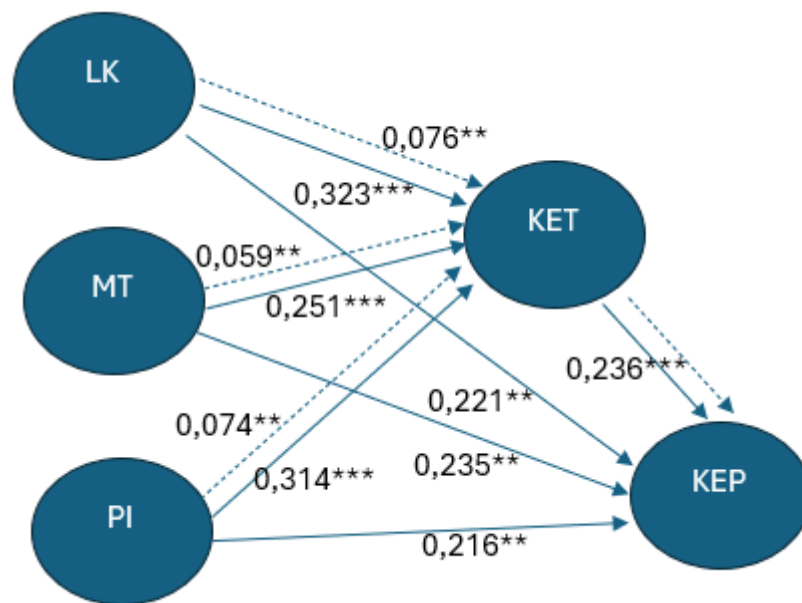
Manajemen Talenta (MT) berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja

Manajemen Talenta berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja, sesuai dengan teori Employee Engagement (Schaufeli & Bakker, 2018), yang menunjukkan bahwa pengelolaan talenta yang baik meningkatkan keterlibatan, yang

akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian oleh Saks (2020), yang menyatakan bahwa keterlibatan yang tinggi sebagai hasil dari manajemen talenta yang baik dapat berkontribusi pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa manajemen talenta dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Perilaku Inovatif (PI) berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja

Perilaku Inovatif berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja, yang sesuai dengan teori Innovative Work Behavior (Janssen, 2018), yang mengemukakan bahwa perilaku inovatif memotivasi karyawan untuk lebih terlibat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh De Spiegelaere et al. (2020) juga mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam inovasi merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi harus memfasilitasi inovasi untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

(LK = Lingkungan Kerja, MT = Manajemen Talenta, PI = Perilaku Inovatif, KEP = Kepuasan Kerja, KET = Keterlibatan Kerja, solid line = pengaruh langsung, dashes line = pengaruh tidak langsung)

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil Analisis	Kesimpulan
H1	Pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Koef Jalur= 0,221 t = 2,071 ; p value = 0,039	Diterima
H2	Pengaruh manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Koef Jalur = 0,235; t = 2,397; p value = 0,017	Diterima
H3	Pengaruh perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Koef Jalur = 0,261; t = 2,360; p value = 0,019	Diterima

H4	Pengaruh lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja	Koef Jalur = 0,323 ; t = 4,245; p value = 0,000	Diterima
H5	Pengaruh manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja	Koef Jalur = 0,251; t = 3,543; p value = 0,000	Diterima
H6	Pengaruh perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja	Koef Jalur = 0,314 t = 4,372 ; p value = 0,000	Diterima
H7	Pengaruh keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Koef Jalur = 0,236 t = 2,613 ; p value = 0,009	Diterima
H8	Pengaruh lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh keterlibatan kerja	Koef Jalur = 0,076 t = 2,181 ; p value = 0,030	Diterima
H9	Pengaruh manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh keterlibatan kerja	Koef Jalur = 0,059 t = 2,051; p value = 0,041	Diterima
H10	Pengaruh perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh keterlibatan kerja	Koef Jalur = 0,074 t = 2,316 ; p value = 0,021	Diterima

Sumber: Hasil Riset

Seluruh hipotesis penelitian ini diterima dengan temuan utama adalah bahwa keterlibatan kerja benar merupakan pemediasi pada hubungan antara lingkungan kerja, manajemen talenta dan perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa kantor pajak sebaiknya mengubah pandangannya terkait strategi peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan tidak hanya fokus pada faktor lingkungan kerja, inovasi, dan manajemen, tetapi juga memberikan perhatian lebih pada keterlibatan pegawai. Dengan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses kerja, dapat tercipta rasa memiliki dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pegawai dan manajemen untuk mendorong produktivitas dan kinerja yang lebih baik.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, manajemen talenta dan perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung, manajemen talenta yang bagus dan perilaku inovatif yang tinggi benar secara signifikan dapat mendukung tingginya kepuasan pegawai, namun dengan dimediasi oleh keterlibatan kerja, total kontribusi ketiga faktor tersebut terhadap peningkatan kepuasan pegawai semakin tinggi, lingkungan kerja, manajemen talenta dan perilaku inovatif yang menunjang keterlibatan kerja pegawai dapat membentuk kepuasan kerja pegawai yang tinggi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Barat, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pertama, perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja yang lebih mendukung, baik dalam

segi fasilitas maupun atmosfer kerja. Kedua, manajemen talenta harus lebih fokus pada pengembangan karir pegawai dengan memberikan pelatihan dan kesempatan yang memadai. Ketiga, perilaku inovatif perlu didorong dengan memberi ruang untuk pegawai berkreasi. Keempat, keterlibatan kerja harus dipupuk melalui komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan pegawai. Dengan demikian, dapat tercipta kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendukung kinerja pegawai secara keseluruhan.

REFERENSI

- Abdullah, A., et al. (2022). *Innovative behavior as a mediator between employee engagement and job satisfaction*. *Journal of Business Research*, 81, 212-224.
- Aziz, A. (2023). *Employee engagement and its relationship to talent management in the public sector*. *Human Resource Management Review*, 48(2), 115-129.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2020). *Work engagement: Current trends and future directions*. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 121-135.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 272-285.
- Becker, G. S. (2019). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Chin, T., et al. (2021). *Employee engagement and its impact on innovation and job satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 789-805.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2020). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 30(4), 50-60.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2018). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management*, 34(6), 874-884.
- Eisenberger, R., et al. (2020). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 119-137.
- Erwan, A., et al. (2024). *Employee innovation behavior and its effect on job satisfaction in government agencies*. *Journal of Public Administration*, 58(3), 225-241.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2019). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Halbesleben, J. R. B., et al. (2018). *The role of engagement in work stress: A multi-study investigation*. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 1073-1091.
- He, Y., & Li, Q. (2019). *Innovation and employee satisfaction in public sector organizations*. *Public Administration Review*, 79(5), 703-714.
- Janssen, O. (2018). *Innovative work behavior: The influence of organizational culture and individual characteristics*. *International Journal of Innovation Management*, 22(1), 1850002.
- Lee, C., et al. (2023). *Employee engagement as a mediator in workplace environment and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1334-1345.
- Mental Health UK. (2022). *Mental health and employee engagement: The connection with job satisfaction*. *Journal of Organizational Psychology*, 36(3), 145-158.
- Moliner, C., et al. (2020). *Employee engagement and its influence on organizational performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 286-301.
- Nimrat, P., & Waluyo, A. (2022). *Talent management and its effect on employee engagement and job satisfaction*. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 911-925.
- Park, J., et al. (2015). *The relationship between innovation and job satisfaction among experienced employees*. *Innovation Studies*, 15(2), 90-102.
- Pribadi, H., et al. (2022). *Organizational culture and innovation: A relationship to employee job satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 1043-1057.

- Randel, A. E., et al. (2020). *The impact of innovation on employee engagement and organizational outcomes*. Journal of Business Research, 101, 264-273.
- Rivai, V., & Syahrul, S. (2023). *The role of organizational culture in improving talent management practices and employee satisfaction*. Journal of Business and Management, 45(1), 113-124.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68-78.
- Saks, A. M. (2020). *Employee engagement and job satisfaction: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 105(5), 499-510.
- Sinaga, R. (2024). *Work environment and employee performance in public sector institutions*. Journal of Organizational Behavior, 47(2), 108-119.
- Tims, M., et al. (2018). *Job crafting and its influence on employee well-being and performance*. Journal of Vocational Behavior, 72(3), 400-409.
- Tymon, W. G. (2020). *The impact of talent management on job satisfaction in government organizations*. Public Administration Review, 80(1), 112-123.
- Wang, Y., et al. (2019). *The impact of work environment on employee satisfaction and performance*. International Journal of Human Resource Management, 30(5), 921-938.
- Wibisono, A., et al. (2022). *Employee engagement as a mediator in work environment and job satisfaction*. Journal of Public Administration, 58(1), 25-34.
- World Economic Forum. (2023). *The impact of low job satisfaction on turnover in the public sector*. WEF Global Reports, 33(5), 57-64.
- Yuliana, R., et al. (2023). *The effect of talent management on employee satisfaction: The role of employee engagement*. Human Resource Management Journal, 44(4), 351-363.