



Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Epistemik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang di Mediasi oleh Keterlibatan Karyawan (Studi Pada PT. X)

Desak Putu Raka Permana Dewi¹, Fansuri Munawar²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, desak.raka@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, fansuri.munawar@widyatama.ac.id

Corresponding Author: desak.raka@widyatama.ac.id¹

Abstract: Currently we are in the Era of Society 5.0 where we are directly faced with various challenges, uncertainty and high complexity. Human resources are organizational assets that must be managed proactively because they are factors that play an important role in driving a company or organization. Researchers are interested in conducting a study entitled "Analysis of the Influence of Compensation and Epistemic Motivation on Employee Job Satisfaction Mediated by Employee Involvement at PT. X". This study uses an explanatory research method with a quantitative approach. The research sample consisted of 95 employees of PT. X. The data analysis used is descriptive analysis and verification analysis with analysis using SmartPLS 3.0. From the results of the study, compensation does not have a significant effect on employee engagement. Epistemic motivation has a significant effect on employee engagement. Employee engagement has a significant effect on job satisfaction. Compensation does not have a significant effect on job satisfaction. Epistemic motivation has a significant effect on job satisfaction. Employee engagement does not mediate the effect of compensation on job satisfaction, and employee engagement can mediate the effect of epistemic motivation on job satisfaction. It is recommended that PT. X needs to review the compensation system so that it does not only focus on financial aspects such as basic salary and allowances, it is recommended to provide more training, seminars, and study rooms that encourage employees to continue to develop intellectually, and can increase job satisfaction by creating a comfortable, fair, and supportive work environment.

Keyword: Human Resources, Compensation, Employee Satisfaction, Employee Involvement, Work Motivation

Abstrak: Saat ini kita sedang berada di-Era Society 5.0 dimana kita dihadapkan secara langsung dengan berbagai tantangan, ketidakpastian serta kompleksitas yang tinggi. Sumber daya manusia ialah aset organisasi yang harus dikelola secara proaktif sebab termasuk indikator yang berperan penting pada menggerakkan sebuah perusahaan atau organisasi. peneliti tertarik untuk mampu melaksanakan penelitian berjudul "Analisa dampak Kompensasi dan Motivasi Epistemik pada Kepuasan Kerja Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan PT. X". Penelitian ini memakai metode penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian terdiri dari 95 karyawan PT. X. analisa data yang dipakai ialah analisa

deskriptif dan analisa verifikatif dengan analisa memakai SmartPLS 3.0. Dari hasil penelitian, kompensasi tidak punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan. Motivasi epistemik punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan punya dampak signifikan pada kepuasan kerja. Kompensasi tidak punya dampak signifikan pada kepuasan kerja. Motivasi epistemik punya dampak signifikan pada kepuasan kerja. Keterlibatan karyawan tidak memediasi dampak kompensasi pada kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan mampu memediasi dampak motivasi epistemik pada kepuasan kerja. Disarankan, PT. X perlu meninjau ulang sistem kompensasi agar tidak sekedar fokus pada aspek finansial seperti gaji pokok dan tunjangan, disarankan untuk menyediakan lebih banyak pelatihan, seminar, dan ruang belajar yang mendorong karyawan untuk terus berkembang secara intelektual, dan mampu menaikkan kepuasan kerja dengan menghasilkan lingkungan kerja yang nyaman, adil, dan suportif.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Motivasi Epistemik

PENDAHULUAN

PT. X termasuk perusahaan farmasi pertama di Indonesia yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1817. sesudah Indonesia merdeka, pemerintah melaksanakan kebijakan nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan Belanda, lalu pada tahun 1958 sejumlah perusahaan farmasi dilebur menjadi Perusahaan Negara Farmasi (PNF). Pada tanggal 16 Agustus 1971, PNF kemudian diubah bentuk badan hukumnya menjadi Perseroan Terbatas dan namanya berubah menjadi PT. X (Persero). Selanjutnya, pada 4 Juli 2001, status PT. X (Persero) kembali berubah menjadi perusahaan publik dengan nama PT. X (Persero) Tbk, dan mulai tercatat di Bursa Efek Indonesia. Dengan pengalaman puluhan tahun, PT. X sudah berkembang menjadi perusahaan layanan kesehatan terintegrasi yang berperan penting pada pembangunan kesehatan masyarakat Indonesia.

Bidang usaha utama PT. X meliputi manufaktur farmasi yang didukung oleh riset dan pengembangan, distribusi dan perdagangan, pemasaran, ritel farmasi, serta laboratorium klinik dan klinik kesehatan. Pada kegiatan manufakturnya, PT. X memproduksi obat jadi, obat herbal, iodium, kina beserta produk turunannya, serta minyak nabati. Lima fasilitas produksi yang tersebar di kota-kota besar Indonesia menjadi tulang punggung bisnis manufaktur perusahaan, di mana semua fasilitas tersebut sudah memperoleh sertifikat Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) serta sertifikat ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 14001 dari institusi internasional. Produk-produk yang dihasilkan, baik obat kimia, formulasi, ataupun herbal, dibagi ke pada enam lini produksi, yaitu etikal, obat bebas, generik, narkotika, lisensi, dan bahan baku. PT. X juga aktif berkontribusi selama pandemi Covid-19 melalui penyediaan, penyaluran, dan pemberian vaksin, obat-obatan terkait Covid-19, multivitamin, serta alat kesehatan. Pada penelitian ini, fokus diarahkan pada Kantor Pusat PT. X yang memiliki bidang usaha utama di bidang manufaktur farmasi.

Direktur Keuangan & Manajemen Risiko PT. X (KAEF) mengungkapkan perusahaan tetap optimis tahun ini mampu mencetak laba sebagai bentuk dari perbaikan kinerja keuangan. Menurutnya, sepanjang tahun 2024 PT. X mencetak penjualan senilai Rp 9,96 triliun, menguat senilai 7,93% dari tahun sebelumnya senilai Rp 9,23 triliun. Hal tersebut mampu menjadi tanda positif bagi perusahaan untuk mampu menaikkan kinerja perusahaan. Hal tersebut menjadi pertimbangan yang penting, mengingat PT. X masih membukukan kerugian bersih senilai Rp226,7 miliar sepanjang semester I 2024. Angka ini membengak 942,3% bila dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang juga mengalami kerugian senilai Rp21,75 miliar. sebab kinerja perusahaan PT. X pada 2 tahun belakangan mencatatkan laba yang negatif. Untuk mempertahankan keberlanjutan perusahaan serta sebagai usaha pada penyehatan perusahaan,

termasuk strategi besar PT. X ialah dengan melaksanakan rasionalisasi karyawan (Annual Report PT. X, 2023).

Secara operasional pada menguji capaian yang sudah dilaksanakan oleh pihak Manajemen pada menjalankan Perusahaan selama periode tertentu/tahunan, pemegang saham sudah menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) PT. X. Penilaian Key Performance Indicators (KPI) di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengacu pada pasal 17 UU No. 19 terkait Badan Usaha Milik Negara dan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER.11/MBU/11/2020 tanggal 12 November 2020. Perspektif penilaian KPI mengikuti inisiatif strategi klaster kesehatan sub klaster farmasi menjadi 5 (lima) perspektif, yaitu: (1) Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia; (2) Inovasi Model Bisnis; (3) Kepemimpinan Teknologi; (4) Peningkatan Investasi; dan (5) Pengembangan Talenta. KPI PT. X pada tahun 2022 tercapai senilai 80,66% tapi di tahun 2023 terjadi penurunan pencapaian KPI yang cukup signifikan yaitu 69,75%. Penurunan hampir 100% pada perspektif pengembangan talenta, pada tahun 2022 KPI dengan perspektif pengembangan talenta tercapai 108% dari target KPI, tapi pada tahun 2023 KPI dengan perspektif pengembangan talenta hanya tercapai 56% dari target KPI. Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk aset terbesar dan terpenting bagi Perusahaan lalu perlu terus dilaksanakan pengembangan melalui berbagai macam program pelatihan dan pengembangan SDM yang kedepannya akan menjadi talenta potensial dan menjadi next leader baik di Perseroan, Holding BUMN Farmasi ataupun di BUMN lain. Lalu diperlukan upaya untuk memperbaiki pencapaian KPI terutama pada pengembangan talenta (Laporan KPI PT. X, 2023).

Peningkatan kualitas dan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi termasuk bagian integral dari reformasi BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang digaungkan oleh pemerintah. BUMN sebagai agen ekonomi negara punya peran penting pada mendukung perekonomian nasional dan pelayanan publik, baik pada sektor infrastruktur, energi, kesehatan, ataupun sektor strategis lainnya. Untuk menjalankan peran tersebut secara optimal, kualitas dan kinerja SDM di BUMN harus terus ditingkatkan, termasuk di PT. X Tbk. Tuntutan Reformasi BUMN memastikan bila BUMN tidak sekedar berfungsi sebagai entitas yang mengelola aset negara, tapi juga sebagai pelaku ekonomi yang efisien, inovatif, dan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat dan negara.

Penelitian ini berfokus pada bidang manufaktur obat, di mana kepuasan kerja karyawan menjadi indikator kunci untuk mencapai standar kualitas yang tinggi. Bidang usaha utama PT. X *Head Office* ialah manufaktur farmasi dengan beberapa kegiatan utama seperti pengadaan bahan baku obat, produksi bahan baku menjadi obat jadi dan pemasaran produk jadi tersebut. Pada praktik produksi obat, kehati-hatian yang tinggi sangat diperlukan, sebab kesalahan kecil mampu berakibat fatal, baik dari segi keamanan pasien ataupun kualitas produk. Selain itu, banyak bahan baku yang dipakai pada produksi obat termasuk produk langka atau mahal, lalu setiap kesalahan pada pengolahan mampu menyebabkan kerugian finansial yang signifikan. Karyawan yang puas dominan lebih fokus dan cermat pada menjalankan tugasnya. Kepatuhan pada standar *Good Manufacturing Practice* (GMP) dan ISO juga menjadi aspek penting karyawan yang puas lebih dominan untuk mematuhi pedoman ini, menjaga kualitas dan keselamatan produk yang dihasilkan. Selain itu, menjaga agar setiap tahap produksi berjalan dengan optimal ialah tugas yang membutuhkan perhatian dan dedikasi, di mana karyawan yang puas akan berusaha keras untuk memastikan bila semua aspek produksi berada pada kondisi terbaik.

Selain produksi obat, bagian yang tidak kalah pentingnya ialah proses pemasaran dari produk farmasi tersebut. Kepuasan kerja karyawan pada bidang pemasaran memegang peran penting pada memastikan produk farmasi yang dihasilkan mampu diterima dan bersaing di pasar. Industri farmasi yang sangat kompetitif dan ketat pada regulasi menuntut tim pemasaran untuk punya semangat tinggi dan komitmen pada mencapai target. Karyawan yang puas dominan memaparkan kreativitas pada strategi pemasaran, fleksibilitas pada menghadapi

tantangan dan ketahanan pada beradaptasi dengan perubahan pasar. Mereka juga lebih proaktif pada membangun keterkaitan dengan pelanggan dan menjaga kepercayaan, yang sangat penting mengingat reputasi produk farmasi bergantung pada kredibilitas dan kualitasnya. Selain itu, kepuasan yang tinggi mendorong mereka untuk terus menaikkan pengetahuan produk dan regulasi, yang menjadi modal pada mengedukasi pasar serta meyakinkan calon pembeli akan keamanan dan manfaat produk. Pada persaingan yang ketat, karyawan pemasaran yang puas punya komitmen untuk selalu memberikan yang terbaik, lalu mampu mendukung tercapainya target penjualan dan memperkuat posisi PT. X di industri farmasi. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan pada industri manufaktur obat bukan hanya menaikkan produktivitas, tapi juga menjadi elemen vital pada menjaga kualitas dan keamanan produk yang dihasilkan hingga diterima sampai ke masyarakat. Penelitian ini punya tujuan untuk memahami lebih pada terkait indikator-indikator yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan pada konteks ini.

Dengan SDM yang berkualitas dan kinerja yang optimal, BUMN mampu menjadi agen perubahan yang tangguh pada mendukung pembangunan ekonomi Indonesia. Semua langkah yang dijalankan PT. X pada tahun 2023 juga dibarengi dengan melaksanakan transformasi sumber daya manusia (SDM). Langkah ini menjadi sangat penting mengingat SDM termasuk aspek yang sangat fundamental untuk menunjang kinerja Perusahaan, baik secara jangka pendek ataupun jangka panjang. Dengan memperkuat fondasi, PT. X diharapkan mampu menghadapi tantangan apa pun yang mungkin menghadang di masa depan dengan lebih baik (Annual Report PT. X, 2023). sebab itu, peningkatan kepuasan kerja karyawan menjadi termasuk aspek penting yang perlu dikembangkan di PT. X Tbk. Kepuasan kerja ialah perasaan senang atau puas yang mendorong individu untuk berusaha mencapai tujuan dan melaksanakan tugas dengan baik. Ketika karyawan merasa puas, mereka dominan lebih bersemangat, produktif, dan berkomitmen pada pekerjaan yang mereka lakukan. Pada perusahaan, kepuasan yang tinggi mampu menghasilkan lingkungan kerja yang positif, menaikkan kolaborasi, dan mempertahankan kualitas barang atau jasa yang dihasilkan. Dengan demikian, fokus pada pengembangan kepuasan kerja karyawan menjadi kunci untuk mencapai kinerja yang optimal dan keberhasilan perusahaan (Suryani et al., 2020).

Kepuasan kerja karyawan punya peran yang sangat penting pada mendukung produktivitas kerja yang lebih baik di masa depan. Ketika karyawan merasa puas, mereka dominan memaparkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, berinovasi pada pekerjaan, dan bekerja dengan lebih (Sulaeman & Sugiarto, 2024). Pada konteks PT. X Tbk, khususnya di bagian produksi, kepuasan yang tinggi mampu menaikkan semangat kerja, mengurangi tingkat absensi dan mendorong karyawan untuk memberikan produktivitas terbaiknya. Karyawan yang puas lebih dominan untuk berkontribusi secara positif pada tim mereka, berbagi ide-ide baru dan menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Hal tersebut sangat penting pada sektor manufaktur, di mana kualitas dan efisiensi sangat diperhatikan. Dengan menghasilkan lingkungan yang mendukung kepuasan, PT. X Tbk tidak sekedar akan menaikkan hasil produksi dan mengamankan bisnis saat ini, tapi juga membangun fondasi yang kuat untuk keberhasilan jangka panjang. Oleh sebab itu, penting bagi PT. X Tbk untuk fokus pada pengembangan strategi yang mendukung kepuasan kerja karyawan. Ini bisa mencakup program penghargaan, pelatihan pengembangan keterampilan dan menghasilkan budaya kerja yang positif. Dengan cara ini, PT. X mampu memastikan bila karyawan merasa dihargai dan puas, yang pada akhirnya akan punya dampak langsung pada produktivitas dan keberhasilan perusahaan. Pada industri yang kompetitif, seperti industri farmasi, perusahaan yang mampu menghasilkan produk berkualitas dengan proses yang efisien akan lebih mudah bertahan dan berkembang.

Perusahaan mengharapkan kepuasan yang maksimal dari karyawan pada melaksanakan pekerjaan mereka. Tindakan yang diambil untuk menaikkan bisnis perusahaan atau organisasi termasuk bentuk dari kepuasan kerja karyawan. Peran karyawan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memantau

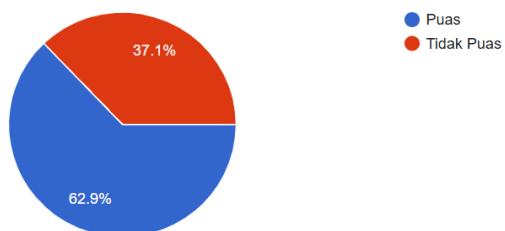
tingkat kepuasan setiap karyawan dan memastikan bila mereka merasa dihargai serta didukung pada memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan yang optimal ialah hasil dari lingkungan kerja yang baik yang mencerminkan dukungan perusahaan pada karyawan (Pardamean, 2022). Kepuasan kerja karyawan umumnya didefinisikan sebagai perasaan puas seseorang yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan kerja melalui tugas yang diberi (Sukmawati & Tarmizi, 2022).

Kepuasan kerja karyawan penting bagi organisasi untuk memahami berbagai indikator yang memberi dampak kepuasan dan ketidakpuasan karyawan. Menurut (Wangsa & Edalmen, 2022) kepuasan kerja menggambarkan seberapa puas anggota organisasi pada pekerjaannya sedangkan menurut (Berutu et al., 2024) "kepuasan kerja merujuk pada sikap karyawan pada pekerjaan." Ada indikator moneter dan non-moneter yang memberi dampak kepuasan kerja. (Daffa et al., 2025) mencatat bila gaji rendah dan lingkungan kerja yang tidak menguntungkan mampu berkontribusi pada ketidakpuasan karyawan. Lingkungan kerja yang buruk, seperti pencahayaan dan ventilasi yang tidak memadai, serta keterkaitan supervisi yang kurang baik, mampu menambah ketidakpuasan kerja karyawan (Ismoyo, 2023). Selain itu, indikator lain seperti beban kerja, lembur, kelelahan, kebosanan, dan stres juga berkontribusi pada ketidakpuasan karyawan. tapi, kondisi kerja yang baik akan ditunjukkan oleh ketersediaan fasilitas rekreasi, kesehatan dan keselamatan serta suasana menyenangkan di tempat kerja, mampu menaikkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya menaikkan kinerja (Sunyoto & Mulyono, 2025).

Dari 35 responden yang terlibat pada survei awal pada penelitian ini, sebagian besar merasa puas dengan pekerjaan mereka (62.9%), sementara hampir sepertiga dari mereka (37.1%) merasa tidak puas. Tingkat kepuasan yang lebih tinggi memaparkan bila mayoritas responden merasakan pengalaman kerja yang positif, meskipun masih ada sejumlah indikator yang perlu diperbaiki untuk menaikkan kepuasan kerja bagi yang tidak puas.

Apakah saudara/i merasa puas dengan kondisi kerja saat ini?

35 responses



Gambar 1. Kepuasan Kerja Karyawan
Sumber: Pengolahan data melalui Microsoft Excel

Banyak karyawan merasa bila pekerjaan mereka tidak memberikan peluang pengembangan diri yang memadai dan tidak ada ruang untuk memberikan masukan atau inovasi. Selain itu, indikator-indikator seperti keterkaitan antar rekan kerja dan manajemen juga punya dampak, komunikasi yang belum optimal pada tim menambah rasa tidak puas. tapi alasan utama saat survei dilaksanakan ialah kompensasi yang tidak memadai. Saat ditanyakan mengenai alasan tidak puas, 13 orang yang disurvei memberikan jawaban sesuai berikut:

Tabel 1. Alasan Ketidakpuasan

Alasan Ketidakpuasan	Jumlah Responde n	Persentas e (%)
Kompensasi yang kurang memadai	4	30,7%
Kurangnya motivasi dari manajemen	3	23,08%
Beban kerja yang terlalu tinggi	3	23,08%
Kurangnya peluang untuk pengembangan diri dan inovasi	2	15,38%

Komunikasi pada tim yang kurang optimal	1	7,69%
	13	100%

Sumber: Pengolahan data melalui Microsoft Excel

Tabel di atas menggambarkan alasan-alasan utama yang menyebabkan ketidakpuasan kerja di kalangan 13 responden saat survei ini dilaksanakan. Sebagian besar responden, yaitu 30,7%, merasa tidak puas sebab kompensasi yang dianggap kurang memadai. Hal tersebut memaparkan bila imbalan yang diberi oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan atau kontribusi yang mereka berikan. Selain itu, 23,08% responden merasa kurangnya motivasi dari manajemen menjadi indikator penyebab ketidakpuasan mereka. Motivasi yang kurang dari pihak manajemen mampu mengurangi semangat dan rasa tanggung jawab karyawan pada pekerjaannya. Masalah lain yang juga menyebabkan kepuasan kerja ialah beban kerja yang terlalu tinggi, yang dirasakan oleh 23,08% responden. Beban kerja yang berlebihan mampu menyebabkan stres dan penurunan kinerja, yang pada akhirnya punya dampak pada kepuasan kerja. Selain itu, 15,38% responden merasa tidak puas sebab kurangnya peluang untuk pengembangan diri dan inovasi. Karyawan yang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan atau mengemukakan ide-ide baru dominan merasa stagnan pada pekerjaannya. Terakhir, 7,69% responden mengungkapkan bila komunikasi pada tim yang kurang optimal juga menjadi indikator ketidakpuasan. Komunikasi yang buruk mampu menyebabkan miskomunikasi dan kurangnya koordinasi, yang memberi dampak efektivitas kerja. Secara kesemuaan, hasil dari tabel ini memaparkan bila masalah kompensasi, motivasi manajerial, beban kerja, dan komunikasi menjadi indikator utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menaikkan kepuasan kerja karyawan.

Memandang pentingnya kepuasan kerja karyawan, PT. X Group secara rutin melaksanakan survei kepuasan kerja karyawan setiap tahunnya dengan target terjadi peningkatan skor kepuasan kerja karyawan dari tahun ke tahun. tapi sesuai survei yang dilaksanakan pada tahun 2022 dan 2023 menunjukkan hasil yang tidak baik dimana skor kepuasan kerja karyawan PT. X Holding pada tahun 2023 senilai 3,12 lebih kecil dari skor kepuasan kerja karyawan pada tahun 2022 senilai 3,18. Penurunan skor kepuasan kerja karyawan ini harus menmampukan perhatian serius dari perusahaan. Ketidakpuasan ini bisa mengarah pada penurunan kualitas dan kuantitas kerja yang pada akhirnya menyebabkan produktivitas secara kesemuaan. Pada sektor-sektor tertentu, seperti produksi atau layanan pelanggan, ini bisa langsung punya dampak pada kualitas produk atau layanan yang diterima oleh pelanggan, yang akan merugikan reputasi perusahaan serta akan punya dampak pada keberlangsungan jangka panjang perusahaan.

Pada penelitian ini, indikator-indikator seperti kompensasi kerja dan motivasi epistemik punya dampak yang signifikan pada kepuasan kerja, yang juga dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Variabel independen pertama yang diteliti ialah kompensasi karyawan. Menurut (Kencana et al., 2025) kompensasi ialah imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka pada perusahaan. Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, dan bentuk penghargaan lainnya yang mampu memberi dampak kesejahteraan dan motivasi karyawan. Menurut (Evi Vanda Amijanti & Bangun Putra Prasetya, 2024) kompensasi kerja akan punya dampak signifikan pada operasi perusahaan. Dengan demikian, ketika kompensasi yang diberi tinggi dan adil, perusahaan berharap karyawan mampu bekerja lebih baik untuk menaikkan produktivitas. Kompensasi yang memadai erat kaitannya dengan kinerja yang dihasilkan. Ketika karyawan merasa kompensasi mereka sebanding dengan kontribusi yang diberi, mereka dominan berusaha lebih keras demi menyebabkan perusahaan pada mencapai tujuannya (Lucky et al., 2022). Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Astuti & Kurnia, 2020) (Sudiantini et al., 2023) dan (Aritonang & Febrian, 2023) yang menyatakan bila kompensasi punya dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Pada kondisi perusahaan yang saat ini sedang pada proses penyehatan, termasuk inisiatif lain yang diambil ialah penyesuaian kompensasi karyawan dengan performance perusahaan.

Kebijakan ini diambil untuk mempertahankan keberlangsungan jangka panjang perusahaan. Pada kenyataannya, termasuk penyebab utama dari rendahnya kinerja ini ialah kurangnya kompensasi yang memadai di antar karyawan. Hasil wawancara memaparkan bila 70% responden merasa kurang puas dengan imbal balik yang diterima, baik secara finansial ataupun non-finansial. Dengan demikian, penyesuaian kompensasi sesuai dengan waktu kerja mampu berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja kesemuaan perusahaan.

Variabel kedua yang dipelajari ialah adanya motivasi epistemik. Motivasi epistemik, sebagai bagian dari motivasi kerja, sangat penting sebab mendorong karyawan untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang punya motivasi epistemik tinggi dominan punya rasa ingin tahu yang kuat, bersemangat untuk belajar, dan berusaha memahami lebih pada terkait tugas yang dihadapi. Hal tersebut tidak sekedar menaikkan kualitas dan efisiensi kerja, tapi juga menghasilkan rasa pencapaian dan kepuasan pribadi. Dengan demikian, motivasi epistemik mendorong keterlibatan yang lebih tinggi, inovasi, dan adaptasi pada perubahan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas individu serta organisasi secara kesemuaan. Peneliti melaksanakan wawancara dengan tiga orang kepala divisi dan manajer di PT. X. Pencapaian kinerja audited PT. X memaparkan perkembangan yang bervariasi pada tahun 2022 dan 2023. Meskipun termampu peningkatan kinerja, divisi produksi dan pemasaran masih belum mencapai target maksimal. Laporan Keuangan PT. X tahun 2023 menunjukkan adanya peningkatan penjualan senilai 7,94% dari tahun 2022 tapi terjadinya penurunan laba kotor senilai 17,9% dari tahun 2022. Pencapaian kinerja yang masih di bawah 100% menggambarkan bila ada indikator-indikator yang menghambat produktivitas. Termasuk indikator penting yang berperan pada pencapaian ini ialah motivasi epistemik karyawan. Tingkat motivasi yang rendah mampu punya dampak langsung pada efisiensi dan efektivitas kerja, lalu sangat penting untuk memahami dan menaikkan motivasi karyawan agar mampu mencapai target yang diinginkan. Oleh sebab itu, penelitian ini punya tujuan untuk memetakan dan menganalisa motivasi epistemik karyawan, dengan harapan mampu memberikan rekomendasi yang berguna untuk menaikkan kinerja divisi produksi dan mencapai target yang sudah ditetapkan. Hasil wawancara lebih lanjut memaparkan bila saat ini para karyawan dominan terlihat kurang termotivasi. Karyawan sering kali merasa bila beban kerja mereka tidak sebanding dengan kompensasi yang diterima serta ketidakjelasan status karyawan dampak adanya isu rasionaliasi karyawan yang menyebabkan kesimpangsiuran informasi di karyawan terutaman kalangan *middle* dan *middle low level*. Imbas dari kurangnya motivasi di kalangan karyawan sangat signifikan. Ketidakpuasan dan kurangnya semangat kerja membuat karyawan kurang fokus dan dominan melaksanakan kesalahan, yang pada gilirannya mampu mengakibatkan pemborosan bahan baku dan waktu serta tidak tercapainya target penjualan. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk segera menangani masalah motivasi karyawan ini. Dengan menaikkan motivasi melalui kompensasi yang adil dan pengakuan yang sesuai, diharapkan karyawan mampu kembali bersemangat dan mengurangi tingkat kesalahan serta kegagalan produksi, yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja perusahaan secara kesemuaan (Daeli et al., 2024).

Uraian Description	2023	2022*
Penjualan Neto Net Sales	9.965.033	9.232.676
Beban Pokok Penjualan Cost of Goods Sold	(6.863.182)	(5.454.250)
Laba Bruto Gross Profit	3.101.850	3.778.425

Gambar 2. Laba (Rugi) PT. X tahun 2022 dan 2023 (Annual Report PT. X, 2023)

Sumber: Annual Report PT. X (2023)

Peneliti menyertakan adanya keterlibatan karyawan sebagai variabel antar atau mediasi. keterlibatan karyawan atau keterlibatan karyawan membuat mereka lebih loyal dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Windayanti & Febrian, 2022). Selain itu, keterlibatan karyawan ialah komitmen atau motivasi yang mencerminkan kondisi psikologis di mana karyawan merasa tertarik pada kesuksesan perusahaan dan menjalankan tugas dengan standar tinggi yang melebihi persyaratan yang diberi (Al Akbar & Sukarno, 2023). Dengan kata lain, keterlibatan karyawan membuat mereka merasa nyaman, tenang, dan bahagia di tempat kerja. Perusahaan perlu memperhatikan keterlibatan karyawan untuk menaikkan kinerja mereka. Beberapa peneliti yang dilaksanakan oleh (Faza, 2024) (Komunikasi et al., 2025) dan (Nugroho & Ratnawati, 2021) menemukan bila keterlibatan karyawan punya dampak pada kinerja karyawan.

Mengacu pada hasil penelitian sebelumnya yang dilaksanakan (Melia & Labuhanbatu, 2025) ditemukan Temuan empiris memaparkan bila motivasi punya dampak positif pada kinerja karyawan IT, sementara kepuasan kerja bersifat independen. Keterlibatan karyawan tidak secara langsung memberi dampak kinerja karyawan, tapi dampaknya melalui mediasi motivasi dan kepuasan kerja mampu memberikan dampak yang signifikan pada kinerja karyawan (Dami et al., 2022). Sementara penelitian (Siswanto,2021) yang menguji dampak variabel penghargaan pada kinerja karyawan melalui motivasi epistemik dan keterlibatan karyawan. Tujuan khusus dari penelitian ini ialah untuk menyelidiki peran mediasi keterlibatan karyawan pada keterkaitan antar penghargaan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian memaparkan bila penghargaan tidak punya dampak langsung pada kinerja karyawan. tapi, penghargaan memberikan efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Sementara itu, variabel motivasi epistemik tidak berperan sebagai variabel mediasi pada dampak penghargaan pada kinerja karyawan.

Pada penelitian lain yg dilaksanakan oleh (Shafwah & Clara, 2024) memaparkan hasil yang berbeda yaitu memaparkan bila kompensasi tidak punya dampak pada keterlibatan karyawan. Penelitian oleh Eldes Willy Filatrovi dan Khoirul Attiq menganalisa dampak kompensasi, peluang karier, dan makna psikologis pada keterlibatan karyawan memakai SEM (AMOS). Temuan dari penelitian ini ialah sesuai berikut: (1) Keadilan kompensasi punya dampak pada makna psikologis karyawan, (2) Keadilan kompensasi tidak punya dampak pada keterlibatan karyawan, (3) Peluang karier punya dampak pada makna psikologis, tapi (4) Peluang karier tidak punya dampak pada keterlibatan karyawan, dan (5) Makna psikologis punya dampak pada keterlibatan karyawan. Sementara, Penelitian oleh Reza Fitrah Ramdhani dan Masydzulhak Djamil menguji dampak motivasi dan komunikasi pada kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening di PT XYZ Contact Center. Hasil penelitian memaparkan bila: (1) Motivasi punya dampak positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, (2) Komunikasi tidak punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, (3) Keterlibatan karyawan punya dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan, (4) Motivasi punya dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan, dan (5) Komunikasi tidak punya dampak signifikan pada kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

bila masalah kepuasan kerja tidak segera diatasi pada perusahaan, dampaknya bisa sangat luas dan merugikan baik bagi karyawan ataupun bagi perusahaan itu sendiri. Termasuk masalah utama yang sering muncul ialah penurunan kinerja. Ketika karyawan merasa tidak puas dengan kondisi kerja, mereka dominan kurang bersemangat dan termotivasi yang langsung menyebabkan produktivitas mereka. Hal tersebut bisa membuat pencapaian target perusahaan menjadi terhambat, bahkan mungkin lebih rendah dari yang diharapkan. bila pencapaian target menurun, maka perusahaan akan kesulitan untuk memenuhi standar operasional dan tujuan yang sudah ditetapkan. Penurunan kinerja akibat ketidakpuasan kerja juga mampu berimbas pada kualitas output yang dihasilkan oleh perusahaan. Pada bagian produksi, misalnya karyawan yang tidak puas dengan kondisi kerjanya mungkin akan lebih rentan pada kesalahan,

kurang teliti atau bahkan melambatkan proses kerja. Hal tersebut tidak sekedar mengurangi efisiensi tapi juga berpotensi menyebabkan loss pada produksi - baik itu berupa kerugian finansial akibat material yang terbuang, waktu yang terbuang, ataupun biaya tambahan untuk perbaikan. sebabnya, perusahaan harus bertindak cepat dan sistematis pada menangani masalah kepuasan kerja untuk mencegah penurunan kinerja yang lebih parah. Melalui pemahaman yang mendalam dan upaya perbaikan yang terencana, perusahaan mampu menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian target dan keberlanjutan perusahaan.

Penelitian ini punya aspek pembaharuan, dengan meneliti karyawan PT. X, sebuah perusahaan di sektor kesehatan, penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai indikator-indikator yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan pada industri yang sangat kompetitif dan kritis. Hal tersebut memberikan kontribusi pada literatur yang ada dan seringkali lebih fokus pada sektor lain. Penelitian ini menyoroti peran penting keterlibatan karyawan sebagai mediator antar kompensasi dan motivasi kerja pada kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami keterkaitan antar motivasi, kepuasan, dan keterlibatan, perusahaan mampu mendorong kinerja yang lebih baik.

Adanya berbagai hasil dari analisa lapangan, wawancara awal dan hasil penelitian membuat peneliti tertarik untuk mampu melaksanakan penelitian berjudul “Analisa dampak Kompensasi dan Motivasi Epistemik pada Kepuasan Kerja Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan PT. X”.

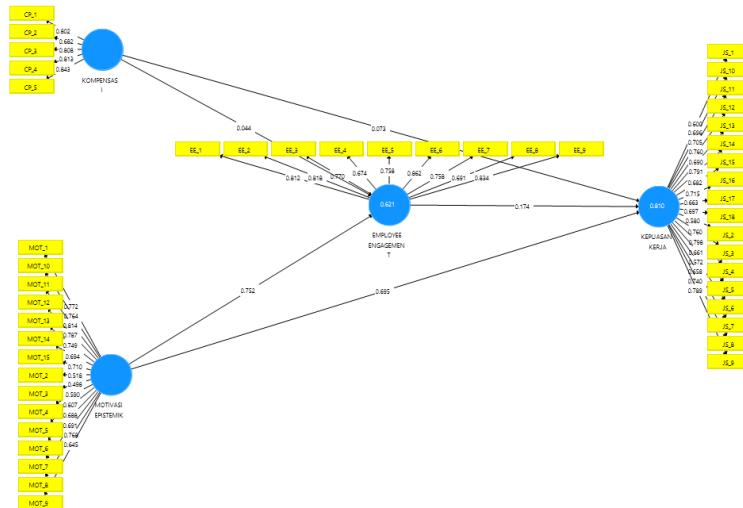
METODE

Jenis penelitian yang digunakan pada studi ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory. Populasi penelitian terdiri dari semua karyawan PT. X yang ditempatkan di Kantor Pusat PT. X sebanyak 1.222 orang, dengan sampel sebanyak 95 orang yang diambil menggunakan metode simple random sampling dan dihitung berdasarkan rumus Slovin. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan sumber lainnya. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan studi kepustakaan. Analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS versi 3.0 dengan metode Partial Least Square (PLS). Analisis meliputi pengujian validitas dan reliabilitas (outer model), serta pengujian model struktural (inner model) untuk mengidentifikasi keterkaitan antara variabel eksogen dan endogen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik t (t-test).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

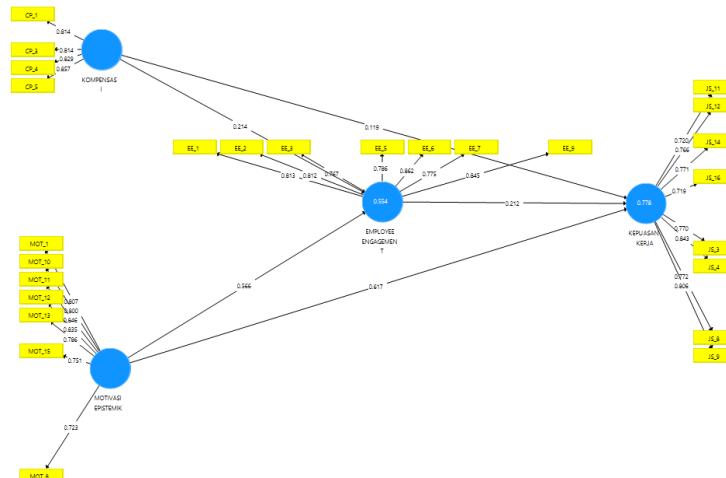
Tahap pengujian model pengukuran punya tujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas semua indikator pada model PLS. Pengujian ini meliputi Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Discriminant Validity. Convergent Validity dinilai dari nilai loading factor indikator yang idealnya lebih dari 0,7, menunjukkan korelasi yang kuat antara indikator dengan konstruknya. AVE harus lebih besar dari 0,5 untuk memastikan varians indikator yang cukup dipaparkan oleh konstruk. Composite Reliability mengukur konsistensi internal dan sebaiknya nilainya di atas 0,7. Discriminant Validity diuji dengan membandingkan korelasi indikator terhadap konstruknya dengan korelasi terhadap konstruk lain, serta dengan membandingkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika semua indikator memenuhi syarat tersebut, maka analisis dengan metode Partial Least Square (PLS) boleh dilanjutkan ke tahap selanjutnya. Hasil estimasi model PLS pada tahap pengujian model pengukuran mampu dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 3. Hasil Outer Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

a. Convergent Validity

Uji validitas konvergen punya tujuan untuk mengevaluasi nilai loading factor setiap indikator pada konstruksinya. Skala pengukuran menetapkan bahwa nilai loading factor di atas 0,7 dianggap memadai dan menunjukkan validitas yang baik. Menurut Imam Ghazali (2015), jika suatu indikator tidak memenuhi kriteria validitas tersebut, maka indikator tersebut harus dihapus dari model. Oleh karena itu, indikator KP2 perlu dihilangkan karena nilai loading factornya kurang dari 0,7. Lalu hasil estimasi model pengukuran menjadi seperti berikut

**Gambar 4. Hasil Outer Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Sesuai tabel diatas, nilai *loading factor* indikator pada konstruk punya nilai lebih besar dari 0,7 yang memaparkan bila indikator tersebut valid.

b. Average Variance Extracted (AVE)

Uji validitas ini dilakukan dengan menilai validitas setiap item pertanyaan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE termasuk persentase rata-rata varians yang berhasil dipaparkan oleh indikator-indikator suatu variabel. Suatu variabel dipaparkan memenuhi syarat validitas konvergen jika nilai AVE-nya lebih besar dari 0,5, yang berarti variabel tersebut mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya (Imam Ghazali, 2015)

Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi	0.686
Motivasi Epistemik	0.630
Keterlibatan Karyawan	0.655
Kepuasan Kerja	0.558

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Dari tabel diatas, mampu dilihat bila nilai AVE (*Average Variance Extracted*) punya nilai lebih besar dari 0.5. Lalu mampu dipaparkan bila nilai tersebut valid dan memenuhi syarat minimal AVE.

c. Reliability Test

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal dari item-item kuesioner (Imam Ghazali, 2015). Terdapat dua metode yang umum digunakan, yaitu Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha berfungsi sebagai batas bawah reliabilitas suatu variabel, sedangkan Composite Reliability mengukur nilai reliabilitas variabel secara lebih sesungguhnya (W. Abdillah, 2018). Kedua nilai tersebut harus lebih besar dari 0,7 agar variabel dianggap reliabel dan konsisten pada mengukur konstruk yang diteliti.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability
Kompensasi	0.848	0.897
Motivasi Epistemik	0.901	0.922
Keterlibatan Karyawan	0.912	0.930
Kepuasan Kerja	0.883	0.909

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Sesuai tabel 3. diatas, mampu dilihat nilai *cronbach's alpha* semua konstruk > 0,7 dan nilai *composite reliability* > 0,7 yang berarti semua konstruk sudah memenuhi reliabilitas.

d. Discriminant Validity

Discriminant validity ialah korelasi *cross loading* dengan variabel latennya perlu lebih tinggi daripada dengan korelasi pada variabel laten yang lain. Pada penelitian ini yang dipakai pada menilai validitas deskriminan ialah dengan membandingkan nilai akar AVE (*square root*) untuk setiap variabel dengan korelasi antar variabel lainnya (W. Abdillah, 2018).

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kompensasi	Motivasi Epistemik
Kepuasan Kerja	0.767			
Keterlibatan Karyawan	0.740	0.809		
Kompensasi	0.712	0.654	0.829	
Motivasi Efistemik	0.754	0.732	0.776	0.854

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Dari tabel 4. diatas, mampu dilihat bila semua indikator punya nilai *loading factor* diatas dari *loading factor*nya pada konstruk yang lainnya maka model sudah terpenuhi syarat validitas diskriminan yang dibutuhkan.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Struktural *Partial Least Square* (PLS) mampu dinilai dengan melihat skor R Square setiap variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural tersebut. Nilai R Square senilai 0,75; 0,50 dan 0,25 mampu disimpulkan bila model kuat, moderate dan lemah (Imam Ghozali, 2015). Berikut ini ialah nilai R Square variabel penelitian.

Tabel 5. Nilai R Square

Variabel	R square
Kepuasan kerja karyawan	0.760
Keterlibatan karyawan	0.554

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Nilai R^2 (R square) dipakai agar memahami seberapa besar dampak variabel endogen pada eksogen. R^2 memberikan gambaran terkait kekuatan model prediksi pada penelitian. Variabel kepuasan kerja yaitu senilai 0,760, Ini berarti bila 76,0% variasi pada kepuasan kerja karyawan mampu dipaparkan oleh kombinasi variabel kompensasi, motivasi epistemik dan keterlibatan karyawan. Sisanya senilai 24,0% dipaparkan bagi indikator lain di luar model ini. Sedangkan pada variabel keterlibatan karyawan yaitu senilai 0,554. Hal tersebut memaparkan bila 55,4% variasi keterlibatan karyawan mampu dipaparkan oleh kompensasi dan motivasi epistemik. Sisanya senilai 44,6% dipaparkan bagi variabel lain yang tidak diteliti pada model.

b. Effect Size (f^2 Square/ f^2)

Pada analisa PLS, pengujian F-Square dilaksanakan agar memahami seberapa besar dampak dari variabel laten independen pada variabel laten dependen. (Imam Ghozali, 2015) memaparkan bila nilai f^2 kuadrat yang diterima berikutnya mampu digolongkan punya dampak kecil ($f^2 = 0,02$), dampak menengah/sedang ($f^2 = 0,15$) dan dampak besar ($f^2 = 0,35$).

Berikut ini ialah nilai f^2 masing-masing variabel eksogen pada variabel endogen:

Tabel 5. Nilai F Square

	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kompensasi	Motivasi Epistemik
Kepuasan Kerja				
Keterlibatan Karyawan	0.101			
Kompensasi	0.008	0.041		
Motivasi Efistemik	0.506	0.285		

Sumber: Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Hasil perhitungan f^2 square pada tabel 5. diperoleh beberapa hasil sesuai berikut :

- Nilai f^2 square variabel kompensasi pada keterlibatan karyawan ialah 0.041, maka dampak kompensasi pada keterlibatan karyawan tergolong kecil (0.02).
- Nilai f^2 square variabel motivasi epistemik pada keterlibatan karyawan ialah 0.285, maka dampak motivasi epistemik pada keterlibatan karyawan tergolong besar (0.35).
- Nilai f^2 square variabel keterlibatan karyawan pada kepuasan kerja ialah 0.101, maka dampak keterlibatan karyawan pada kepuasan kerja tergolong sedang (0.15).
- Nilai f^2 square variabel kompensasi pada kepuasan kerja ialah 0,008 maka dampak kompensasi pada kepuasan kerja tergolong kecil (0.02).
- Nilai f^2 square variabel motivasi epistemik pada kepuasan kerja ialah 0.506, maka dampak motivasi epistemik pada kepuasan kerja tergolong besar (0.35).

c. Predictive Relevance (Q^2)

Q^2 -Square atau predictive relevance adalah alat uji yang digunakan untuk menilai seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan, dengan menggunakan prosedur blindfolding

dan memperhatikan nilai Q-square. Jika nilai Q-square lebih dari 0, maka model dianggap memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai Q-square kurang dari 0, maka nilai observasinya dinilai kurang baik (Farichatun Nisa' et al., 2024). Pada penelitian ini, nilai R² yang diperoleh adalah R²¹ sebesar 0,760 dan R²² sebesar 0,554. Berikut hasil perhitungan Q-Square penelitian ini:

$$\begin{aligned}Q^2 &= 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) \\Q^2 &= 1 - (1 - 0,760) (1 - 0,554) \\Q^2 &= 1 - (0,240) (0,446) \\Q^2 &= 1 - 0,10704 \\Q^2 &= 0,89296 \text{ dibulatkan menjadi } 0,892 \\Q^2 &= 89,2\%\end{aligned}$$

Sesuai pengujian *Q-square* di atas memaparkan nilai *predictive relevance* senilai 0,892 atau 89,2%. Hal tersebut mengindikasikan bila model tersebut dipaparkan layak, sebab keragaman data mampu dipaparkan oleh model tersebut senilai 89,2%. Sedangkan sisa senilai 10,8% dipaparkan oleh variabel lain yang belum dipaparkan pada model penelitian atau error. Lalu mampu disimpulkan hasil *Q-square* senilai 89,2% memaparkan bila model PLS yang terbentuk sudah baik dan kuat lalu mampu menghasilkan suatu prediksi penelitian yang punya dampak.

Uji Hipotesis

Selanjutnya dilaksanakan pengujian hipotesis dengan taraf signifikan 0,05 lalu Ho nantinya ditolak bila nilai P value < 0,05 dan t hitung > 1,96, lalu bila nilai p value > 0,05 dan t hitung < 1,96 maka Ho tidak ditolak atau Ho diterima. dimampukan output seperti berikut

Tabel 6. Uji Hipotesis

Hipotesis		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standaar Deviation (STDEV)	T statistics	p-value	Keterangan
H1	Kompensasi pada Keterlibatan karyawan	0.215	0.223	0.124	1.724	0.085	Terima H01, tolak H1
H2	Motivasi Epistemik pada Keterlibatan karyawan	0.566	0.561	0.123	4.616	0.000	Tolak H02, terima H2
H3	Keterlibatan karyawan pada Kepuasan Kerja Karyawan	0.234	0.228	0.076	3.081	0.002	Tolak H03, terima H3
H4	Kompensasi pada Kepuasan Kerja Karyawan	0.122	0.126	0.093	1.304	0.193	Terima H04, tolak H4
H5	Motivasi Epistemik pada kepuasan kerja Karyawan	0.566	0.561	0.123	4.616	0.000	Tolak H05, terima H5
H6	Kompensasi pada Kepuasan Kerja Karyawan yang dimediasi oleh Keterlibatan karyawan	0.050	0.052	0.035	1.425	0.155	Terima H06, tolak H6
H7	Motivasi Epistemik pada Kepuasan Kerja Karyawan yang dimediasi oleh Keterlibatan karyawan	0.132	0.126	0.047	2.782	0.006	Tolak H07, terima H7

Sumber : Hasil Olah Data Melalui SmartPLS

Sesuai hasil estimasi model yang ditampilkan pada tabel 6. berikut ialah penjelasan mengenai pengujian hipotesis tersebut

Dampak Kompensasi pada Keterlibatan Karyawan

output pengujian memaparkan bila kompensasi tidak punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan, dengan nilai t-statistic 0,1724 ($<1,96$) dan p-value 0.085 ($>0,05$), Maka, H₀ diterima. Artinya, kompensasi tidak punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan di PT. X. Secara teoritis, kompensasi memang sering dipandang sebagai termasuk elemen penting pada menaikkan keterlibatan karyawan. Kompensasi dinilai mampu memberikan dorongan motivasional yang kuat bagi karyawan untuk memaparkan performa terbaik, mengembangkan potensi diri, serta berkontribusi lebih besar pada organisasi (Achmad Fauzi & Manao, 2023). tapi demikian, hasil penelitian ini memberikan perspektif lain yang menegaskan bila pada praktiknya, tidak semua bentuk kompensasi secara otomatis mampu menghasilkan keterlibatan kerja yang tinggi.

tapi, hasil penelitian ini selaras dengan temuan (Astuti & Kurnia, 2020) yang memaparkan bila di beberapa konteks, seperti lembaga pendidikan, kompensasi tidak selalu menaikkan keterlibatan karyawan. Kedomininan di PT. X mengindikasikan bila indikator-indikator lain selain kompensasi lebih menyebabkan keterlibatan karyawan, seperti keterkaitan kerja, pengembangan diri atau budaya organisasi. Hal tersebut bisa mencerminkan bila karyawan melihat kompensasi sebagai sesuatu yang "standar" atau tidak menjadi pendorong utama keterlibatan emosional mereka dengan pekerjaan. Dengan demikian, penting bagi manajemen untuk tidak sekedar fokus pada pemberian kompensasi semata, tapi juga memperkuat indikator-indikator lain yang mampu membangun ikatan emosional dan komitmen karyawan pada organisasi.

Dampak Motivasi Epistemik pada Keterlibatan Karyawan

Hasil uji memaparkan nilai t-statistic 4.616 ($> 1,96$), p-value 0.000 yang berarti H₁ diterima. Dengan demikian, motivasi epistemik punya dampak sangat signifikan dan positif pada keterlibatan karyawan. Motivasi epistemik sendiri dipahami sebagai dorongan yang membuat individu ingin tahu lebih pada, mencari kejelasan, dan aktif pada proses pencarian pengetahuan. Karyawan yang punya tingkat motivasi epistemik tinggi tidak sekedar fokus menyelesaikan tugas, tapi juga punya keinginan untuk memahami proses, tujuan, serta dampak dari pekerjaannya. Hal tersebut selaras dengan penmampu (Yakin, 2024) yang memaparkan bila motivasi epistemik mendorong seseorang agar terlibat aktif pada pembelajaran dan pekerjaan, lalu mampu menaikkan keterlibatan kerja secara kesemuaan.

Pada konteks PT. X, hal tersebut memaparkan bila ketika karyawan diberi ruang untuk belajar dan mengembangkan pemahaman secara mendalam, mereka dominan memaparkan keterlibatan yang lebih kuat pada pekerjaan. Mereka merasa lebih terhubung, bertanggung jawab, dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Hal tersebut juga diperkuat dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Amri & Hamdi, 2024) yang menemukan bila lingkungan kerja yang mendukung pengembangan intelektual mampu menaikkan keterlibatan dan komitmen karyawan pada organisasi.

Selain itu, (Rifai, 2025) juga mengungkapkan bila perusahaan yang menyediakan akses pada pengetahuan dan peluang belajar akan mendorong tumbuhnya keterlibatan secara sukarela, sebab karyawan merasa dihargai dan difasilitasi pada memenuhi kebutuhan intelektual mereka. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menempatkan pengembangan kompetensi dan pembelajaran sebagai bagian dari strategi utama pada membangun keterlibatan kerja.

Dampak Keterlibatan Karyawan pada Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisa memaparkan bila keterlibatan karyawan punya dampak signifikan pada kepuasan kerja karyawan dengan t-statistic 3.081 p-value 0.000, dan koefisien 0.002. Dengan demikian, keterlibatan karyawan punya dampak sangat signifikan dan positif pada kepuasan kerja. Kreitner & Kinicki pada (Jeffry & Handayani, 2024) menjelaskan bila kepuasan kerja termasuk reaksi emosional pada segala aspek pekerjaan. bila karyawan merasa terlibat secara aktif pada pekerjaan mereka, mereka dominan memaparkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Di PT. X, hasil ini mencerminkan bila karyawan yang punya koneksi kuat dengan pekerjaannya, merasa dihargai, dan punya tujuan yang selaras dengan perusahaan, akan lebih mungkin merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Mereka tidak sekedar menjalankan tugas sebab kewajiban, tapi juga sebab adanya rasa tanggung jawab, makna, dan keterikatan pada pekerjaan. Ini memaparkan pentingnya menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, komunikasi terbuka, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai strategi pada menaikkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Temuan ini juga sama dengan (Zakiah Maulidi Putri & Hermati, 2023) dan (Dohan et al., 2025) yang memaparkan bila keterlibatan karyawan berperan sebagai termasuk determinan utama kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional, punya peran penting pada proses kerja, dan menjalin keterkaitan kerja yang positif dengan rekan ataupun atasan, mereka akan dominan punya persepsi yang lebih baik pada pekerjaannya secara kesemuaan.

Dampak Kompensasi pada Kepuasan Kerja Karyawan

Uji hipotesis ini menghasilkan tingkat t-statistic 1.304 dan p-value 0.193. Artinya kompensasi tidak punya dampak signifikan pada kepuasan kerja. Secara teoritis, kompensasi seringkali dianggap sebagai termasuk strategi utama untuk menaikkan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif diyakini mampu memberikan rasa aman, dihargai, dan termotivasi bagi karyawan pada menjalankan pekerjaannya. tapi, hasil penelitian ini berbeda dari pandangan tersebut. Temuan ini selaras dengan penmampu (Sutoro, 2024) yang memaparkan bila meskipun kompensasi penting, pada beberapa kasus kompensasi tidak menjadi indikator dominan yang memberi dampak kepuasan kerja, terutama ketika kompensasi sudah berada pada level yang dianggap "memadai" oleh karyawan. Pada konteks PT. X, hal tersebut memaparkan bila karyawan mungkin tidak lagi menilai kompensasi sebagai aspek utama pada menentukan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, mereka bisa jadi lebih menilai aspek-aspek non-finansial seperti peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, keterkaitan antar rekan kerja, serta bentuk penghargaan non-moneter seperti pengakuan dan apresiasi dari atasan. Ketika kebutuhan finansial dasar sudah terpenuhi, karyawan dominan berfokus pada pemenuhan kebutuhan psikologis dan emosional di tempat kerja.

Meskipun begitu, beberapa penelitian sebelumnya memaparkan hasil yang berbeda. Misalnya, (Cahya et al., 2021) dan (Siregar & Linda, 2022) menemukan bila kompensasi punya dampak signifikan pada kepuasan kerja, terutama pada konteks industri yang sangat kompetitif atau pada karyawan dengan beban kerja yang tinggi. Perbedaan ini menegaskan bila dampak kompensasi pada kepuasan kerja sangat kontekstual, tergantung pada karakteristik organisasi, persepsi karyawan, dan kondisi kerja yang berlaku.

Dampak Motivasi Epistemik pada Kepuasan Kerja Karyawan

Uji hipotesis ini menghasilkan tingkat t-statistic 4.616 dan p-value 0.000 maka hal tersebut memaparkan bila motivasi epistemik punya dampak signifikan pada kepuasan kerja.

Secara teoritis, motivasi epistemik ialah dorongan internal seseorang untuk mencari pengetahuan, memahami informasi secara mendalam, dan mengembangkan kemampuan berpikir kritis serta reflektif. Motivasi ini mendorong individu untuk terus belajar dan mencapai pemahaman yang lebih luas pada pekerjaan yang dijalani. (Rulianti & Nurpribadi, 2023)

memaparkan bila motivasi memainkan peran penting pada membentuk kepuasan kerja sebab individu yang punya dorongan belajar dominan merasa lebih terpenuhi secara intelektual dan emosional saat mereka berhasil menguasai hal-hal baru atau menyelesaikan tantangan pekerjaan. Di PT. X temuan ini memaparkan bila karyawan dengan tingkat motivasi epistemik yang tinggi merasa lebih puas pada pekerjaan mereka sebab mereka tidak sekedar menjalankan tugas, tapi juga mengalami proses pembelajaran yang bermakna. Mereka melihat pekerjaan sebagai sarana pengembangan pribadi, pencapaian intelektual, dan pemenuhan kebutuhan psikologis yang lebih pada. Rasa puas yang timbul bukan hanya berasal dari hasil kerja, tapi juga dari proses dan makna yang dimampu selama menjalankan pekerjaan tersebut.

Lebih jauh lagi, kepuasan kerja yang timbul dari motivasi epistemik juga mencerminkan pentingnya menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Organisasi yang memberikan ruang untuk bertumbuh, akses pada pengetahuan, dan tantangan intelektual dominan punya karyawan yang lebih puas dan termotivasi. Oleh sebab itu, bagi PT. X, hasil ini menekankan pentingnya strategi pengembangan SDM yang tidak sekedar fokus pada aspek teknis atau operasional, tapi juga memperhatikan kebutuhan intelektual dan rasa ingin tahu karyawan sebagai bagian dari peningkatan kesejahteraan kerja secara kesemuaan.

Dampak Kompensasi pada Kepuasan Kerja Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan

Hasil uji memaparkan nilai t-statistic 1.425 dan p-value 0.155 menandakan bila keterlibatan karyawan tidak memediasi dampak kompensasi pada kepuasan kerja. Maka, H₀ diterima. Secara teoritis, keterlibatan karyawan sering dianggap sebagai variabel mediasi yang memperkuat keterkaitan antar kompensasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diterima, mereka diharapkan menjadi lebih terlibat pada pekerjaannya yang pada akhirnya menaikkan kepuasan kerja secara kesemuaan (Sipayung, 2024). tapi, hasil penelitian ini memaparkan bila karyawan PT. X tampaknya lebih didampaki oleh indikator intrinsik seperti makna kerja, keterkaitan sosial, atau peluang pengembangan diri dibandingkan oleh aspek materiil.

(Karyaadi et al., 2024) menyatakan bila kompensasi yang adil memang mampu menaikkan motivasi dan keterlibatan, tapi dampaknya bisa berbeda tergantung pada konteks organisasi dan persepsi karyawan. Sementara itu, (Natalia et al., 2025) menekankan bila penilaian kinerja yang transparan, disertai sistem penghargaan dan peluang pengembangan karier, berperan lebih besar pada membangun motivasi dan keterlibatan jangka panjang.

Dampak Motivasi Epistemik pada Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan

Hasil uji memaparkan bila nilai t-statistic 2.782 dan p-value 0.006. Hal tersebut memaparkan bila keterlibatan karyawan mampu memediasi secara signifikan keterkaitan antar motivasi epistemik dan kepuasan kerja. Keterlibatan karyawan punya peran penting pada memperkuat dampak motivasi epistemik pada kepuasan kerja. Di PT. X, karyawan yang punya dorongan belajar dan keingintahuan tinggi akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar ketika mereka juga merasa terlibat secara aktif pada pekerjaannya. Keterlibatan tersebut mencakup koneksi emosional dan kognitif pada melaksanakan tugas-tugas mereka yang menjadikan pekerjaan terasa lebih bermakna (Anggraini & Ermawati, 2024)

Karyawan yang tidak sekedar termotivasi secara intelektual, tapi juga merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya, memaparkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya punya motivasi tanpa keterlibatan. (Surur, 2020) menambahkan bila tingkat keterikatan karyawan yang tinggi mampu memperkuat keterkaitan antar kepuasan kerja dan kinerja. Karyawan yang merasa terlibat umumnya memaparkan energi dan dedikasi yang lebih besar serta sikap yang positif pada organisasi.

KESIMPULAN

1. Kompensasi tidak punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan.
2. Motivasi epistemik punya dampak signifikan pada keterlibatan karyawan.
3. Keterlibatan karyawan punya dampak signifikan pada kepuasan kerja karyawan.
4. Kompensasi tidak punya dampak signifikan pada kepuasan kerja.
5. Motivasi epistemik punya dampak signifikan pada kepuasan kerja.
6. Keterlibatan karyawan tidak mampu memediasi dampak kompensasi pada kepuasan kerja karyawan.
7. Keterlibatan karyawan mampu memediasi dampak motivasi epistemik pada kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Achmad Fauzi, & Manao, M. (2023). Indikator Kebijakan Kedisiplinan Sumber Daya Manusia, Corporate Social Responsibility “Csr”, Peningkatan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Tanggung Jawab Sosial pada Kesejahteraan Karyawan Pada Pt. Skm. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 67–80. <https://doi.org/10.56127/jaman.v3i2.740>
- Al Akbar, N., & Sukarno, G. (2023). analisa Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jasindo Syariah. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 718–736. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i1.3900>
- Amri, A., & Hamdi, A. (2024). dampak Motivasi Diri dan Kebahagiaan pada Kreativitas Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 9(4), 919–934.
- Anggraini, F. D., & Ermawati, K. C. (2024). dampak Gaya Kepemimpinan pada Motivasi Kerja Dan Kualitas Pelayanan Di Hotel Horaios Malioboro. *Jurnal Nusantar (Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Perhotelan)*, 7(1), 11–18.
- Aritonang, A. K., & Febrian, W. D. (2023). Dampak Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan (Pt Indomarco Prismatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 151–158. <http://jurnal.undira.ac.id/index.php/jpmk/>
- Astuti, P., & Kurnia, M. (2020). dampak Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Intervening. *Jurnal Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 1–94.
- Berutu, M. N. F. K., Cindy, R., & Agus, I. (2024). dampak Lingkungan Kerja dan Fasilitas Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Amalia Bontang. *Economic Reviews Journal*, 3(2), 883–892. <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i2.203>
- Cahya, A. D., Prabowo, V. T., & Suryawan, A. F. (2021). dampak kompensasi pada kepuasan kerja karyawan (Studi kasus: Lancar Ponsel). *Jurnal Daya Saing*, 7(3), 313–318.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). dampak Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Di PerusahaanManufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 4(2), 404–419. <http://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/482>
- Daffa, N., Purnamasari, F., & Supriyaningsih, O. (2025). *dampak Burnout Karyawan , Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kompensasi pada Turnover Intention Karyawan (The Influence of Employee Burnout , Non-Physical Work Environment and Compensation on Employee Turnover Intention)*. 4(1), 37–43.
- Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 514–526.
- Dohan, A., Mayhapdi, M. F., & Novrianto, A. (2025). dampak Employee Engagement pada

- Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kedinasan Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* | E-ISSN: 3062-7788, 1(4), 197–203.
- Evi Vanda Amijanti, & Bangun Putra Prasetya. (2024). dampak Kompensasi dan Lingkungan Kerja pada Produktivitas Kerja Karyawan Gravity Digital Printing. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 389–403. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.2028>
- Farichatun Nisa', Nadhila Bonazier G, Damayanti Eka W, & Yaremia F.M Saragih. (2024). dampak Customer Relationship Management dan Kualitas Pelayanan pada Loyalitas Konsumen. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 2(2), 52–63. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v2i2.1490>
- Faza, A. K. (2024). *dampak KETERLIBATAN KARYAWAN pada KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA BAGIAN PERENCANAAN KEUANGAN DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDUNG)*. S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama.
- Imam Ghozali, H. L. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Ismoyo, F. D. W. (2023). dampak Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan di Sumber Rejeki. *Aktualisasi Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 55–72. <https://doi.org/10.30762/akdimas.v1i1.1533>
- Jeffry, J., & Handayani, S. (2024). dampak Keterlibatan Kerja Dan Kecerdasan Emosional pada Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt Pln (Persero) Unit Induk Pemangunan Sumbagut. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1388–1405. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3863>
- Karyaadi, M. C. A., Hudiyah, I. F., Rahmatullah, R. A., Hidayat, R., & Respati, I. (2024). Strategi Pengambilan Keputusan pada Pemberian Reward untuk menaikkan Motivasi Pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 12.
- Kencana, A. K., Wati, S., & Najah, T. S. (2025). *Peran Kompensasi pada Manajemen Pendidikan Islam dan Dampaknya pada Motivasi serta Kinerja Staf*. 1(3), 598–604.
- Komunikasi, D. A. N., pada, I., Dwi, A., & Alamsyah, N. (2025). *dampak KETERLIBATAN KARYAWAN , PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA CV . BERKAT UTAMA PERKASA NGANJUK*. 3(3), 96–108.
- Lucky, R., Nur Falah, I., Pramudia, S., Ariska Lubis, Y., Yustisiwo, Y., & Ayu Sharhana, Z. (2022). dampak Kompensasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 287–296. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.39>
- Melia, Y., & Labuhanbatu, U. (2025). *dampak Employee Engagement , Work Life Balance dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Ritel di Rantauprapat*. 14, 542–552.
- Natalia, D., Kamaruddin, S., & Awaru, A. O. T. (2025). Implementasi Budaya Organisasi pada menaikkan Kinerja Generasi Z. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(3), 273–279.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). dampak KETERLIBATAN KARYAWAN pada KINERJA KARYAWAN DENGAN VOICE BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Pardamean, N. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada dampak Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572–585. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.635>
- Rifai, R. F. (2025). Peran Mediasi Kreativitas Karyawan pada dampak Motivasi Intrinsik dan Dukungan Rekan Kerja pada Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 5(1), 247–258.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). dampak Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan

- Pengembangan Karir pada Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Shafwah, S., & Clara, C. (2024). dampak Kompensasi pada Tingkat Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Generasi Milenial. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 727–740. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i3.1009>
- Sipayung, M. S. (2024). Indikator-Indikator Yang menyebabkan Employee Engagement Dan Intention To Quit Karyawan. *Journal of Mandalika Literature*, 5(3), 201–209. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3192> <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/download/3192/2620>
- Siregar, E., & Linda, V. N. (2022). dampak Kompensasi, Komunikasi, Dan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pusaka. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 25–36.
- Sudiantini, D., Fitri Andini, D., Syifa Khaerunisa, D., Listyanto Putra, D., & Putri Armayani, D. (2023). Analisa Mengenai Pemberian Kompensasi pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(6), 1673–1682. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i6.886>
- Sukmawati, R., & Tarmizi, M. I. (2022). 肖沉 1, 2, 孙莉 1, 2Δ, 曹彬彬 1, 2, 梁浩 1, 2, 程焱 1, 2. *Tjyybjb.Ac.Cn*, 27(2), 58–66. [https://doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.12\(10\).5595-03](https://doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.12(10).5595-03)
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran motivasi, gaya kepemimpinan pada menaikkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), 104–115.
- Sunyoto, D., & Mulyono, A. (2025). dampak Employee Engagement , Work-Life Balance , Dukungan Sosial , dan Stres Kerja pada Kesejahteraan Psikologis Karyawan Perusahaan Garmen di Yogyakarta. 3(6), 3017–3028.
- Suryani, P., Cahyono, Y., & Utami, B. D. (2020). dampak Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan pada Produktivitas Kerja Karyawan Produksi di PT Tuntex Garment Indonesia. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1b), 70–82.
- Sutoro, M. (2024). Dinamika Lingkungan Kerja dan Kompensasi: Kunci untuk Membangun Loyalitas Pegawai. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 595–605.
- Wangsa, A., & Edalmen, E. (2022). dampak Beban, Stres, dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(2), 279. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18203>
- Windayanti, W., & Febrian, W. D. F. (2022). Peranan Employer Branding Dan Motivasi Kerja Untuk menghasilkan Employee Engagement Di Universitas Xyz. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i2.153>
- Zakiah Maulidi Putri, & Hermiati, N. F. (2023). dampak Employee Engagement pada Kepuasan Kerja Yang Dimediasi oleh Work-Life Balance Pada Perusahaan Optikal Putra Sawargi Mandiri di Majalengka. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 602–610. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1095>