

MAMPUKAH JOB SATISFACTION MENJADI MEDIATOR ORGANIZATIONAL CULTURE DAN COMPENSATION DENGAN EMPLOYEE ENAGAGEMENT?

Fika Fikrotul Hanifah¹, Wenti Ayu Sunarjo²

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan

Corresponding e-mail: fikafikrotulhanifah@gmail.com

Copyright © 2025 The Author



This is an open access article

Under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License

DOI: [10.53866/jimi.v5i1.674](https://doi.org/10.53866/jimi.v5i1.674)

Abstract

This research aims to determine the influence of organizational culture and compensation on employee engagement through job satisfaction as a moderator. The data collection technique uses a questionnaire. The population in this study was all employee of PT. TF with purposive sampling. The sample for this research was 32 respondents. Reasearch data analysis uses Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS) using with SmartPLS 4.0 software. The results of this research showed that organizational culture positive influence and significantly to employee engagement, whereas compensation nogative and not significantly influence employee engagement. Organizational culture positive influence and significantly to job satisfaction. Compensation positive influence and significantly to employee engagement. Job satisfaction positive significantly influence employee engagement. Job satisfaction is able to mediate the influence of organizational culture on employee engagement Job satisfaction is able to mediate the influence of compensation on employee engagement.

Keywords: *Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction, Employee Engagement*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh organizational culture dan compensation terhadap employee engagement melalui job satisfaction sebagai moderator. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan True Finance dengan pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Sampel penelitian ini sebanyak 32 responden. Analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, sedangkan compensation berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap employee engagement. Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Job satisfaction mampu memediasi pengaruh organizational culture terhadap employee engagement. Job satisfaction mampu memediasi pengaruh compensation terhadap employee engagement.

Kata Kunci: *Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction, Employee Engagement*

1. Pendahuluan

Inovas teknologi yang terus berkembang mendorong meningkatnya persaingan antar perusahaan termasuk perusahaan pembiayaan atau finance yang saat ini cukup dinamis dan didorong oleh berbagai aspek baik dari dalam maupun luar. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam persaingan di sektor perusahaan pembiayaan karena mereka menjadi penggerak utama inovasi, pelayanan pelanggan, dan implementasi strategi digital yang menjadi fokus dalam persaingan modern. Perusahaan tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan yang berpotensi, tetapi juga pada penciptaan

hubungan yang lebih kuat antara karyawan dengan perusahaan (Widyaswendra, 2020).

Peningkatan pembiayaan baru menjadi indikator keberhasilan perusahaan finance dalam meningkatkan profitabilitas. Jumlah pembiayaan baru PT. TF mengalami kenaikan pada tahun 2020 hingga 2023. Untuk mencapai hal tersebut, peran karyawan menjadi sangat krusial, terutama dalam hal keterlibatan kerja atau *employee engagement*.

Employee engagement menjadi elemen dasar yang mendukung keberhasilan suatu usaha melalui produktivitas, profitabilitas, ekspansi, kepuasan pelanggan, serta keselamatan dan kesejahteraan karyawan (Bhowal & Saini, 2019). Namun demikian menurut Rahmana & Soliha (2022) tantangan terkait dengan keterlibatan karyawan masih sering dihadapi oleh banyak perusahaan, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian khusus untuk mencari strategi dalam mengoptimalkan tingkat keterlibatan karyawannya. Budaya organisasi (*organizational culture*) memainkan peran penting dalam memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan (Leung & Wijaya, 2016).

Budaya organisasi menjadi pedoman dalam meningkatkan integritas karyawan. Menurut (Kokiroba et al., 2021), budaya organisasi yang efektif tidak hanya memandu karyawan dalam bekerja sesuai dengan peran mereka, tetapi juga mendorong perilaku ekstra yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Menurut Saimar et al., (2022); Febriani & Ramli (2023); Handayani (2023) *organizational culture* memberikan dampak yang kuat dan positif terhadap tingkat *employee engagement* artinya perkembangan budaya yang kuat dalam perusahaan, akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berlawanan dengan hasil penelitian Ghozali & Ekhsan (2023) yang menjelaskan bahwa budaya dalam suatu perusahaan terhadap *employee engagement* memiliki kontribusi namun tidak signifikan.

Kompensasi menjadi aspek yang penting dalam penerapan manajemen SDM yang memberikan dampak terhadap tingkat *employee engagement*. Pengelolaan manajemen tidak hanya sampai pada proses perekrutan tetapi juga dalam rangka membangun keterlibatan karyawan dengan cara memberikan motivasi untuk terus mengembangkan keterampilan karyawan dan memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka (Milkovich et al., 2014). Menurut Ardiansyah & Budiono (2022); A. E. Lestari, (2018); Shafwah & Clara (2024) kompensasi memberikan dampak terhadap peningkatan *employee engagement* secara signifikan. Berbeda dengan penelitian Angelina & Fauzan (2024), hasilnya menyatakan kompensasi memberikan pengaruh terhadap *employee engagement* namun nilainya tidak signifikan.

Pengelolaan SDM pada PT. TF dilihat melalui tren jumlah karyawan menggambarkan bahwa jumlah karyawan tidak stabil setiap tahunnya. Tahun 2023 jumlah karyawan yang berhenti sebanyak 226 orang dan karyawan baru sebanyak 208 orang. Disisi lain sebagian besar karyawan pada PT. TF sudah berkontribusi pada perusahaan ini diatas 4 tahun bahkan 30% nya bekerja lebih dari 10 tahun. Fenomena tersebut bisa dikatakan karyawan memiliki *job satisfaction*.

Menurut Arianti et al. (2020) *job satisfaction* berkaitan erat dengan tingkat keterikatan karyawan. Karyawan yang memiliki rasa puas atas pekerjaannya berpotensi lebih terlibat dan berkomitmen terhadap Perusahaan. Menurut D. Lestari et al. (2023); Akbar Firmansyah (2024); A. E. Lestari (2018) *job satisfaction* memiliki pengaruh positif signifikan dengan *employee engagement* yang berarti rasa puas karyawan yang besar, menjadikan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan juga semakin besar. Berbeda dengan hasil penelitian Annisa et al. (2022) yang menjelaskan bahwa *job satisfaction* memang memiliki dampak terhadap keterlibatan karyawan namun tidak signifikan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis bagaimana dampak *organizational culture* dan *compensation* terhadap *employee engagement* dengan *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sehingga hasilnya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan rekomendasi dalam menentukan kebijakan pengelolaan SDM khususnya dalam rangka peningkatan *employee engagement*.

Teori Keterlibatan Karyawan

Konsep keterlibatan karyawan pertama kali diperkenalkan secara akademis oleh William Kahn dalam tulisannya "*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*" (1990). Menurut Kahn, keterlibatan karyawan terjadi ketika karyawan mengalami keterlibatan pribadi dalam pekerjaan mereka, yaitu mereka berkomitmen secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap tugas yang mereka lakukan. Terdapat tiga kondisi psikologis yang mendukung keterlibatan karyawan yaitu keterbukaan (*vulnerability*), autentisitas (*Authenticity*), dan signifikansi (*significance*). Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, baik secara emosional maupun kognitif, lebih

cenderung merasa puas dan terlibat dalam organisasi.

Employee Engagement

Employee engagement menggambarkan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukan Robbins & Judge (2015). *Employee engagement* (keterlibatan karyawan) menggambarkan sejauh mana seorang karyawan dalam memberikan rasa cinta, berkomitmen dan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang terlibat tidak hanya melakukan tugas mereka dengan baik, tetapi juga merasa memiliki organisasi, bersemangat untuk berkontribusi, dan termotivasi untuk mencapai tujuan Bersama. Gallup (2006) menjelaskan terdapat tiga tipe karyawan berdasarkan tingkat keterlibatannya dengan perusahaan yaitu karyawan yang terlibat (*engaged*), karyawan yang tidak terlibat (*not engaged*), dan karyawan yang tidak aktif (*actively disengaged*).

Job Satisfaction

Menurut Robbins (2008), *job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan atau sikap yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini mencakup tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan berbagai aspek pekerjaan meliputi tanggungjawab yang dipegang, suasana kerja, relasi dengan kolega dan pimpinan, serta penghargaan atas hasil kerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi pada umumnya dikelilingi perasaan baik seperti kebahagiaan, rasa pencapaian, dan kesejahteraan, karena mereka merasa tujuan atau sasaran yang diinginkan telah tercapai. Sebaliknya, karyawan yang memiliki rasa ketidakpuasan dengan pekerjaannya cenderung merasakan perasaan yang kurang baik seperti frustrasi, kecewa bahkan tertekan (Widyaswendra, 2020).

Organizational Culture terhadap Employee Engagement

Budaya yang kuat menciptakan tingkat kebersamaan dan intensitas tinggi, yang dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi. Secara teori, keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk *organizational culture*. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dibentuk dan diterima dalam organisasi. Karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan, serta merasa dihargai dan didukung, akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. *Organizational culture* yang sehat dan positif sangat memengaruhi tingkat *employee engagement*. Hasil penelitian terdahulu Widyaswendra (2020); Saimar et al. (2022);(Paino et al., 2023) menunjukkan adanya dampak yang positif signifikan antara *organizational culture* dengan *employee engagement*. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Organizational Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Compensation terhadap Employee Engagement

Teori Keterlibatan Karyawan yang dikemukakan oleh Kahn (1990) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa aman, dihargai, dan diterima dalam pekerjaan mereka. Hal tersebut tidak hanya didukung secara interpersonal dan lingkungan fisik, tetapi juga faktor eksternal seperti kompensasi. Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan harapan karyawan dapat memberikan rasa penghargaan yang meningkatkan keterlibatan mereka. Karyawan yang merasa dihargai akan merasa lebih besar untuk terlibat dalam pekerjaan mereka. Menurut Paino et al. (2023);(Handayani, 2023);(Syabrina & Maivalinda, 2024) kompensasi memiliki hubungan positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Compensation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Organizational Culture terhadap Job Satisfaction

Keselaran antara individu dengan budaya organisasi memiliki hubungan erat antara keterlibatan emosional dan kepuasan kerja. Rasa puas yang besar pada karyawan akan menjadikan mereka lebih terlibat secara emosional maupun psikologis. Budaya organisasi yang mendukung tidak hanya meningkatkan rasa puas yang dirasakan karyawan, tetapi juga mendorong karyawan agar terlibat lebih dalam dengan pekerjaan mereka. *Organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* Widyaswendra, (2020); Ramdhan (2023); Dewi et al. (2023). Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Organizational Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Compensation terhadap Job Satisfaction

Pemberian kompensasi yang memadai, seimbang, dan kompetitif menjadi elemen penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan memiliki rasa kepuasan atas kompensasi yang diterima, cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Kompensasi yang diterima karyawan harus memadai yang mana mampu memenuhi kebutuhan dasar, memberikan rasa aman, dan meningkatkan motivasi. Menurut Ramdhan (2023); Dewi et al. (2023), *compensation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Adanya hal tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H4: *Compensation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Job Satisfaction terhadap Employee Engagement

Job satisfaction mengacu pada perasaan baik yang dirasakan karyawan atas tugas yang telah dilakukannya. *Job satisfaction* sebagai fondasi keterlibatan karyawan. Rasa puas yang dirasakan akan mendorong sikap yang baik dengan pekerjaan dan organisasi mereka, yang menjadi landasan untuk keterlibatan yang lebih tinggi. Menurut Widyaswendra (2020); D. Lestari et al. (2023), *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Adanya hal tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H5: *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Job Satisfaction Memediasi Hubungan Organizational Culture dengan Employee Engagement

Kepuasan kerja berperan penting dalam menghubungkan budaya organisasi dengan keterlibatan karyawan. Budaya yang sehat dalam organisasi akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif sehingga dapat meningkatkan rasa puas yang dimiliki karyawan karena mereka merasa dihargai, didukung, dan tujuan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, mendorong keterlibatan secara emosional dan psikologis. Menurut Widyaswendra (2020) *job satisfaction* dapat memediasi hubungan budaya organisasi dengan *employee engagement*. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H6: *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Job Satisfaction Memediasi Hubungan Compensation dengan Employee Engagement

Menurut teori keterlibatan karyawan, kompensasi seperti gaji, bonus, dan tunjangan menjadi faktor motivasi eksternal yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap nilai kerja mereka. Kompensasi yang memadai memberikan rasa keadilan dan penghargaan atas kontribusi mereka, yang menciptakan dasar untuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja menciptakan kesiapan psikologis untuk terlibat lebih dalam terhadap tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H7: *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui kuesioner dengan skala likert. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. TF. Penentuan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan ketentuan karyawan yang bekerja pada cabang Tegal. Sehingga total sampel dalam penelitian ini sebanyak 32 responden.

Penelitian ini menggunakan variabel independen *organizational culture* dan *Compensation*. Sedangkan Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* serta *Job Satisfaction* menjadi variabel mediasi.

Deskripsi operasional dan indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2. Deskripsi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi	Pengukuran
<i>Organizational Culture</i>	Budaya organisasi adalah nilai-nilai kerja yang menjadi acuan di dalam melaksanakan aktivitas keseharian organisasi, baik yang bersifat langsung ataupun tidak langsung, selain itu, budaya menjadi instrument manajer non manusia yang menjadi pengarah dalam pelaksanaan kerja (Rivai & Mulyadi, 2012)	a. Bersifat inovatif dengan analisis risiko b. Berorientasi pada pencapaian hasil c. Berorientasi pada kepentingan seluruh karyawan d. Berorientasi pada setiap detail pekerjaan
<i>Compensation</i>	Kompensasi adalah keseluruhan pengaturan pemberian balas jasa kepada pemberi kerja maupun pekerja, yang mencakup aspek finansial seperti gaji maupun non-finansial seperti fasilitas dan tunjangan lainnya. (Sinambela, 2016)	a. Upah dan Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Faslitas
<i>Job Satisfaction</i>	Kepuasan kerja merujuk pada pandangan umum seseorang terhadap pekerjaannya. Mereka yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan cenderung memiliki sikap yang positif, sedangkan mereka yang tidak puas akan menunjukkan sikap sebaliknya.	a. Kepuasan terhadap gaji b. Kepuasan terhadap pekerjaan c. Kepuasan terhadap rekan kerja d. Kepuasan terhadap promosi e. Kepuasan terhadap pengawasan kerja
<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee engagement</i> mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat, puas, dan termotivasi dalam menjalani tugas-tugas pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2015)	a. Kekuatan (<i>Vigor</i>) b. Dedikasi (<i>Dedication</i>) c. Penyerapan (<i>Absorption</i>)

Penelitian ini menerapkan metode Structural Equation Model (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Analisis dilakukan melalui SmartPLS 4.0 yang terdiri dari dua sub-model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Berikut adalah persamaan yang menggambarkan model penelitian ini:

$$1. \text{ Persamaan I : } Z = P_1X_1 + P_2X_2 + e_1$$

$$2. \text{ Persamaan II : } Y = P_1X_1 + P_2X_2 + P_3Z + e_2$$

Dimana:

Z = *Job Satisfaction*

Y = *Employee Engagement*

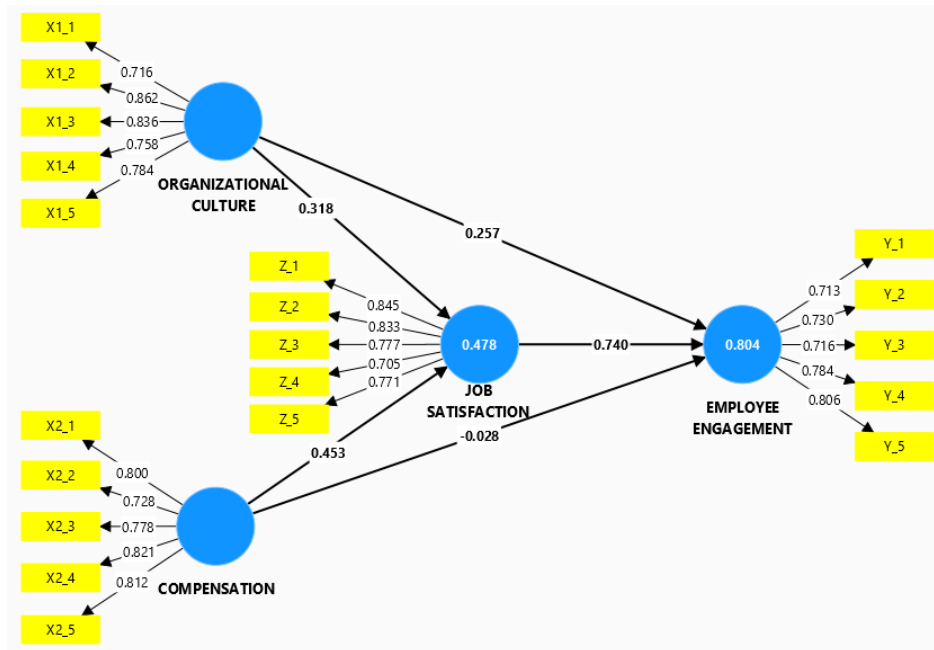
X₁ = *Organizational Culture*

X₂ = *Compensation*

P = Koefesien Regresi

e = Error Term

3. Hasil dan Pembahasan Outer Model



Uji Validitas

Uji validitas konvergen dilakukan untuk melihat apakah indikator-indikator dalam mengukur suatu konstruk memiliki hubungan cukup kuat dengan konstruk tersebut. Validitas konvergen ditentukan berdasarkan nilai *loading factor* setiap variabel dengan nilai yang diharapkan > 0,7 maka memiliki validitas konvergen yang baik. Berdasarkan pengujian penelitian maka dihasilkan nilai *outer loading* pada tiap-tiap indikator pada variabel penelitian > 0,7 yang menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan valid. Selain itu, untuk mendukung validitas konvergen lebih lanjut dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE > 0,5 dianggap baik dan mengindikasikan validitas konvergen yang kuat.

Tabel 3. Nilai Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Organizational Culture</i>	0,629	Valid
<i>Compensation</i>	0,622	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0,621	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,564	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2024

Uji Reliabilitas

Composite Reliability berfungsi sebagai ukuran untuk menilai reliabilitas dan menguji sejauh mana indikator-indikator berkontribusi terhadap konstruk saling konsisten dan dapat diandalkan. *Cronbach's Alpha* menjadi ukuran untuk menilai sejauh mana konsistensi internal dari instrumen pengukuran. Nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel > 0,60 dan nilai $Rho_c > 0,70$ maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini bersifat reliabel.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho c)	Keterangan
Organizational Culture	0,854	0,894	Reliable
Compensation	0,854	0,892	Reliable
Job Satisfaction	0,846	0,891	Reliable
Employee Engagement	0,806	0,866	Reliable

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2024

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha semua variabel > 0,60 dengan nilai Rho_c > 0,70 yang berarti penelitian ini telah terpenuhi syarat reliabilitasnya, sehingga dapat dikatakan reliabel.

Uji Multikolinearitas

Pada penelitian ini, uji multikolinearitas dilaksanakan dengan mengamati nilai Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai VIF < 10, maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas. Tabel berikut menyajikan hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini:

Tabel 5. Collinierity Statistic (VIF)

Variabel	Job Satisfaction	Employee Engagement	Keterangan
Organizational Culture	1,552	1,745	Bebas multikolinearitas
Compensation	1,552	1,945	Bebas multikolinearitas
Job Satisfaction		1,916	Bebas multikolinearitas
Employee Engagement			Bebas multikolinearitas

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2024

Tabel 4 menunjukkan hasil uji multikolinearitas yang diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai VIF < 10 maka tidak melanggar uji multikolinieritas.

Inner Model

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Job Satisfaction	0,478	0,442
Employee Engagement	0,804	0,783

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2024

Hasil pengujian pada tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh *organizational culture* dan *compensation* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,442 atau 44,2%. Sedangkan pengaruh *organizational culture* dan *compensation* terhadap *employee engagement* sebesar 0,783 atau 78,3%.

Perhitungan nilai Q-Square dijelaskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2) \times (1 - R^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,442) \times (1 - 0,783)] \\
 &= 1 - 0,121 \\
 &= 0,879 = 87,9\%
 \end{aligned}$$

Perhitungan nilai Q-Square menunjukkan hasil sebesar 0,879 sehingga diketahui penelitian ini dapat menjelaskan 87,9% keragaman data sementara sisanya 12,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Hal ini mengindikasikan model dari penelitian ini memenuhi kriteria *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Hasil Path Coefficient

Variabel	Original sample (O)	p-value	Keterangan
<i>Organizational Culture => Employee Engagement</i>	0,257	0,002	Signifikan
<i>Organizational Culture => Job Satisfaction</i>	0,318	0,026	Signifikan
<i>Compensation => Employee Engagement</i>	-0,028	0,856	Tidak Signifikan
<i>Compensation => Job satisfaction</i>	0,453	0,005	Signifikan
<i>Job Satisfaction => Employee Engagement</i>	0,740	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2024

Tabel 8. Hasil Pengujian Tidak Langsung (Indirects Effect)

Variabel	Original sample (O)	p-value	Keterangan
<i>Organizational Culture => Job satisfaction => Employee Engagement</i>	0,235	0,023	Signifikan
<i>Compensation => Job Satisfaction => Employee Engagement</i>	0,335	0,034	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2024

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 7, persamaan regresi berganda dapat disusun sebagai berikut:

$$Job\ Satisfaction = 0,318 (OC) + 0,453 (C) + e$$

$$Employee\ Engagement = 0,257 (OC) - 0,028 (C) + 0,740 (JS) + e$$

Organizational Culture terhadap Employee Engagement

Pengujian yang dilakukan menghasilkan original sample sebesar 0,257 dan *p-value* 0,002 atau di bawah batas signifikansi 0,05 yang berarti *organizational culture* dengan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan nilainya signifikan. Sesuai dengan teori keterlibatan karyawan maka lingkungan kerja yang dibentuk oleh budaya yang mendukung dapat menciptakan atmosfer yang membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan mereka dengan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Widyaswendra (2020); Saimar et al. (2022); Paino et al. (2023); Pallawagau (2021); Fadillah et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Compensation terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan *original sample* sebesar -0,028 dan *p-value* sebesar 0,856 atau di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini berarti adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *compensation* dengan *employee engagement*. Kompensasi yang tinggi dapat menciptakan ekspektasi kerja yang terlalu besar atau tekanan tambahan, yang justru mengurangi *engagement*. Kompensasi menjadi faktor ekstrinsik yang penting untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi tidak cukup untuk menciptakan keterlibatan emosional yang mendalam. Karena karyawan lebih menghargai faktor intrinsik, seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Angelina & Fauzan (2024) yang menjelaskan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara *compensation* dengan *employee engagement*.

Organizational Culture terhadap Job Satisfaction

Hasil dari pengujian menunjukkan *original sample* sebesar 0,318 dan *p-value* sebesar 0,026 atau di bawah dari batas signifikansi 0,05. Hal tersebut berarti adanya pengaruh positif yang signifikan antara

organizational culture terhadap *job satisfaction*. Budaya organisasi yang mengutamakan kesejahteraan dan kolaborasi akan menghasilkan lingkungan yang menyenangkan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Sebuah budaya organisasi yang sehat menciptakan rasa puas karena nilai-nilai organisasi selaras dengan tujuan dan harapan mereka. Selaras dengan penelitian Widyaswendra (2020); Pallawagau (2021); Fadillah et al. (2023); yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Compensation terhadap Job Satisfaction

Hasil dari pengujian yang dilakukan memperoleh *original sample* sebesar 0,453 dan *p-value* sebesar 0,005 atau di bawah dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *compensation* terhadap *job satisfaction*. Kompensasi yang memadai memberikan penghargaan finansial dan emosional kepada karyawan, yang meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya memberikan kompensasi kompetitif tetapi juga transparan, adil, dan mampu memenuhi harapan karyawan. Hasil tersebut selaras dengan penelitian Ramadhan (2023); Dewi et al. (2023); Abror & Hartono (2022); Vionika et al. (2023); Khalbina et al., (2022); Pallawagau (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Job Satisfaction terhadap Employee Engagement

Hasil dari pengujian yang dilakukan memperoleh *original sample* sebesar 0,740 dan *p-value* sebesar 0,000 atau di bawah dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan dengan *employee engagement*. Karyawan yang merasa puas dengan komponen-komponen pekerjaannya (gaji, pengakuan, hubungan kerja) menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Sejalan dengan teori keterlibatan karyawan, dimana menekankan pentingnya kondisi psikologis positif dalam menciptakan keterlibatan. Hasil ini selaras dengan penelitian Widyaswendra (2020); D. Lestari et al. (2023); Arianti et al. (2020) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Job Satisfaction memediasi Organizational Culture terhadap Employee Engagement

Hasil dari pengujian yang dilakukan menunjukkan *original sample* sebesar 0,235 dan *p-value* sebesar 0,023 atau di bawah dari nilai signifikansi 0,05. Hal tersebut dapat diartikan adanya *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *organizational culture* dengan *employee engagement*. Budaya organisasi yang kondusif akan meningkatkan rasa kepuasan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Hal ini menekankan pentingnya menciptakan budaya organisasi yang sehat untuk mencapai *employee engagement* yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Widyaswendra (2020) yang menjelaskan *job satisfaction* mampu dijadikan variabel mediasi antara budaya organisasi dengan *employee engagement*.

Job Satisfaction memediasi Compensation terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan *original sample* sebesar 0,335 dan *p-value* sebesar 0,034 atau di bawah dari batas signifikansi 0,05. Hal tersebut menunjukkan adanya *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *compensation* dengan *employee engagement*. Kompensasi yang memadai menciptakan kepuasan kerja, dan kepuasan ini menjadi fondasi untuk meningkatkan *employee engagement*. Oleh karena itu, organisasi yang ingin memperkuat keterlibatan karyawan harus memastikan bahwa sistem kompensasi mereka tidak hanya kompetitif tetapi juga mampu meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sesuai dengan teori keterlibatan karyawan bahwa kompensasi tidak secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan, karena keterlibatan membutuhkan komitmen emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, disinilah peran *Job satisfaction* menjadi mediator.

4. Kesimpulan

Merujuk pada analisis dan pembahasan yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan *compensation*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *employee engagement*. *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *compensation* terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini mengungkapkan pentingnya factor budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Perusahaan harus menemukan cara untuk meningkatkan *employee engagement* dan tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, pengembangan, maupun retensi karyawan yang berpotensi. Kompensasi tidak berpengaruh langsung kepada *employee engagement*. Kompensasi yang tinggi bisa saja terjadi karena beban kerjanya yang tinggi namun tidak ada rasa puas yang dirasakan oleh karyawan.

Peneliti memahami bahwa hasil penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan terutama waktu penelitian yang cukup singkat sehingga peneliti membatasi ruang lingkup penelitian. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih menyempurnakan penelitian ini dengan mengembangkan cakupan penelitian guna memperoleh sampel yang lebih besar dan hasilnya lebih dapat digeneralisasikan. Selain itu juga melibatkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee engagement* seperti motivasi dan kompetensi.

Bibliography

- Abror, S., & Hartono, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Yogya Chicken). *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(03), 98–112. http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/58922%0Ahttp://repository.unpas.ac.id/58922/3/BAB_II%2C_Rev_2020.doc
- Akbar Firmansyah. (2024). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(3), 633–639. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.2032>
- Angelina, N., & Fauzan, M. (2024). The Effect Of Loyalty, Compensation And Job Satisfaction On The Work Engagement Of Tria Tenun Bali Employees In Denpasar City Bali. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 3711–3718. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Annisa, N. N., Wardhani, D. P., & Amallia, F. (2022). Quality Work of Life, Job Satisfaction dan Social Support terhadap Employee Engagement Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 41–52. <https://doi.org/10.23917/benefit.v7i1.16230>
- Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 110–124.
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 13(1), 31–48. <https://doi.org/10.20473/jmmt.v13i1.14889>
- Bhowal, M., & Saini, D. (2019). *Employee Engagement Strategies With Special Focus on Indian Firms. January 2019*, 165–179. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch010>
- Dewi, I. G. A. N. K., Sadiartha, A. A. N. G., & Puja, I. M. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(2), 286–297.
- Fadillah, A., Haula Syifa Utari, & Andreas Wahyu Gunawan. (2023). Pengaruh Organization Culture Terhadap Job Performance Yang Dipengaruhi Oleh Employee Engagement Dan Job Satisfaction Di Pt. Xyz. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2299–2308. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16964>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Ghozali, M. I., & Ekhsan, M. (2023). Peran employee engagement sebagai mediator pada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT. S A. *Dynamic Management Journal*, 7(3), 435–449.
- Handayani, I. A. P. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Employee*

- Engagement Bagian Packing (Studi Kasus Pada PT. Woya Paper Jaya Abadi.*
- Khalbina, F., Ganarsih, R. L., & Fitri, K. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Kuantan Singingi. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi*, 1(2), 203–218.
- Kokiroba, E. K., Areros, W. A., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Productivity*, 2(4), 294–298.
- Lestari, A. E. (2018). *Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT.XYZ.*
- Lestari, D., Woestho, C., & Kurniawan, D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan PT Budi Agung Sentosa. *Jurnal Economina*, 2(11), 3232–3246. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i11.968>
- Leung, J., & Wijaya, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Intervening di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(1), 422–439.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Paino, P., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Employee Engagement Di Smk Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 20–30. <https://doi.org/10.59024/jipa.v1i2.108>
- Pallawagau, A. (2021). The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS) Peer Reviewed-International Journal*, 1(1), 11–21. <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis>
- Rahmana, H. A., & Soliha, E. (2022). Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Employee Engagement Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Empiris di Indonesia. *Among Makarti*, 15(1), 19–37. <https://doi.org/10.52353/ama.v15i1.225>
- Ramdhan, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Bereau Veritas Consumer Indonesia. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 1(3), 80–90. <https://doi.org/10.59639/asik.v1i3.3>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT RajaGrafindo Pustaka.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Bahasa Indonesia). Salemba Empat.
- Saimar, M., Mas'ud, M., & Badaruddin. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Kepuasan Penghasilan Terhadap Employee Engagement Pada PT Pelindo Jasa Maritim. *Jurnal The Manusagre*, 2(1), 323–335.
- Shafwah, S., & Clara, C. (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Tingkat Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Generasi Milenial. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 727–740. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i3.1009>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Syabrina, & Maivalinda. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) (Studi Kasus PT. BPR Lengayang, Pesisir Selatan). *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 3(1), 447–471.
- Vionika, A., Febyyana Halim, A., & Sekar Ningrum, F. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Perbankan Di Palembang. *Jurnal DIALOGIKA : Manajemen Dan Administrasi*, 5(1), 27–37. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v5i1.7698>
- Widyaswendra, R. K. A. (2020). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Variable Intervening Pada Karyawan Pt Pelindo III (Persero). *Business and Finance Journal*, 5(1), 65–76. <https://doi.org/10.33086/bfj.v5i1.1476>