
MENGUNGKAP PERAN KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM KINERJA KARYAWAN: EFEK MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN DI PT WAHYU MANDIRI AMARA CIPTA

Amran Wahyudiah^{1*}, Didik Hadiyatno², Nurlia³

Balickpapan University, Balikpapan, Indonesia

Email: 253030010@uniba-bpn.ac.id

Diterima: 14/04/2026

Diterima: 01/05/2026

DiPublikasi: 01/06/2026

DOI: : <https://doi.org/10.22225/kr.18.1.2026.149-177>

Abstract

This study aimed to investigate the effects of compensation and the work environment on employee performance, while also examining the role of employee engagement as a mediating variable. A quantitative research approach was adopted, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS). Data were collected through structured questionnaires distributed to 48 employees of PT Wahyu Mandiri Amara Cipta. The findings revealed that compensation and the work environment did not have a significant direct impact on employee performance. Nevertheless, both factors significantly influenced employee engagement, with the work environment showing the strongest effect. The analysis further indicated that employee engagement was not significantly associated with employee performance. As a result, employee engagement was unable to mediate the relationship between compensation, work environment, and employee performance. These findings suggest that while organizational factors such as compensation and a supportive work environment can effectively foster employee engagement, they may not be sufficient to enhance employee performance, particularly in operational settings where performance is strongly driven by targets and task execution. The study contributes to the literature by providing empirical evidence that challenges the commonly assumed mediating role of employee engagement in improving employee performance. From a managerial standpoint, the results highlight the importance of complementing engagement initiatives with robust performance management systems and focused skills development programs to achieve sustained improvements in employee performance.

Keywords: Compensation, Work Environment, Employee Engagement, Employee Performance, SEM-PLS

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sekaligus meneliti peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian kuantitatif diadopsi, dan data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan kepada 48 karyawan PT Wahyu Mandiri Amara Cipta. Temuan menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, kedua faktor tersebut secara signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan, dengan lingkungan kerja menunjukkan pengaruh terkuat. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Akibatnya, keterlibatan karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun faktor organisasi seperti kompensasi dan lingkungan kerja yang mendukung dapat secara efektif meningkatkan keterlibatan karyawan, hal tersebut mungkin tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam pengaturan operasional di mana kinerja sangat didorong oleh target dan pelaksanaan tugas. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan bukti empiris yang menantang peran mediasi keterlibatan karyawan yang umum diasumsikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari sudut pandang manajerial, hasil tersebut menyoroti pentingnya melengkapi inisiatif keterlibatan karyawan dengan sistem manajemen kinerja yang kuat dan program pengembangan keterampilan yang terfokus untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompensasi, Lingkungan Kerja, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan, SEM-PLS

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis saat ini, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja mereka agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara efisien merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai ukuran produktivitas individu dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya (Halik et al., 2024; Nurlia et al., 2026; Yusuf et al., 2019). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu memfokuskan penelitian modern mereka demi memahami faktor-faktor mendasar yang memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan dipengaruhi oleh faktor finansial maupun nonfinansial, terutama kompensasi dan kondisi lingkungan kerja. Kompensasi saat ini tidak lagi dipandang hanya sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Sebaliknya, kompensasi semakin dianggap sebagai alat strategis untuk memotivasi karyawan, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (Armstrong & Taylor, 2026; Mangai et al., 2025). Di lain pihak, lingkungan kerja, baik yang berkaitan dengan kondisi fisik maupun psikologis, memiliki peran penting dalam membentuk kesejahteraan, kenyamanan, dan produktivitas karyawan (Rumopa et al., 2025; Susanti et al., 2024).

Meskipun kedua faktor organisasi tersebut diyakini sebagai pendorong penting dalam meningkatkan hasil kerja karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu berhubungan langsung. Penelitian oleh Aldrin dan Yunanto (2019) di bidang perilaku organisasi menunjukkan peran penting mekanisme psikologis, khususnya keterlibatan karyawan, dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor di tempat kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan seringkali didefinisikan sebagai kondisi kerja yang positif dan penuh semangat, yang ditandai dengan energi yang tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, serta keterlibatan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (McAnally & Hagger, 2024; Schaufeli, 2017). Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi akan cenderung mencurahkan lebih banyak energi dan usaha dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan (Bakker et al., 2023).

Meskipun hubungan antarvariabel tersebut telah banyak diteliti, hasil penelitian yang ada masih menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh positif kompensasi baik terhadap keterlibatan karyawan maupun terhadap kinerja karyawan (Elisy & Pranoto, 2019; Tasya, 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan hal yang berbeda dimana efektivitas kompensasi dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi tertentu, seperti dukungan organisasi yang dirasakan karyawan serta kualitas lingkungan kerja secara keseluruhan (Bakker & Albrecht, 2018; Jannat & Arefin, 2025). Kontradiksi juga ditemukan pada penelitian yang mengkaji pengaruh lingkungan kerja terhadap employee engagement dan kinerja karyawan (Ibrahim et al., 2021; Nur & Yurika, 2023; Wulandari et al., 2024). Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan karakteristik organisasi yang berbeda, sehingga masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Masalah ini menjadi semakin penting dalam organisasi yang tingkat kinerja karyawannya sangat menentukan efektivitas operasional dan kualitas layanan. PT Wahyu Mandiri Amara Cipta, yang telah dikenal sebagai distributor cat industri di Indonesia, memandang kinerja karyawan sebagai salah satu faktor utama dalam mendukung keunggulan layanan dan efisiensi operasional di seluruh wilayah operasinya. Dalam memantau dan meningkatkan kinerja, perusahaan saat ini telah menerapkan sistem evaluasi berbasis *Key Performance Indicator* (KPI). Selain itu, penerapan sistem reward dan punishment dirancang perusahaan demi mengawasi serta meningkatkan produktivitas karyawan mereka

Walapun demikian, fenomena memperlihatkan bahwa masih terdapat perbedaan tingkat kinerja antar karyawan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa kompensasi saja belum tentu cukup untuk mendorong tercapainya kinerja yang optimal. Di samping itu, adanya perbedaan dalam cara karyawan melakukan pekerjaan mereka menunjukkan adanya variasi tingkat keterlibatan yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka.

Untuk memberikan gambaran yang lebih sederhana mengenai variasi kinerja karyawan tersebut, perusahaan menggunakan hasil evaluasi KPI internal yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Variasi Kinerja Karyawan Berdasarkan Pencapaian KPI

Kategori	Tingkat Pencapaian KPI	Kondisi yang Diamati
Kinerja Tinggi	$\geq 85\%$	Produktivitas tinggi, konsisten mencapai target
Kinerja Sedang	$70\% - 84\%$	Kinerja cukup baik, namun sesekali tidak mencapai target
Kinerja Rendah	$< 70\%$	Hasil kerja tidak konsisten, target sering tidak tercapai

Sumber: Diadaptasi dari hasil observasi internal organisasi (2026).

Hal tersebut menunjukkan urgensi penelitian ini dengan memperlihatkan kesenjangan yang masih terjadi antara upaya organisasi dalam merancang sistem kompensasi dan lingkungan kerja dengan kenyataan bahwa kinerja karyawan tetap bervariasi. Oleh karena itu, jika organisasi tidak memahami peran faktor-faktor yang menjembatani hubungan tersebut, khususnya keterlibatan karyawan, maka dapat berdampak pada kurang efektifnya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan yang akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Bukti empiris yang mengkaji hubungan tersebut pada konteks negara berkembang, khususnya perusahaan distribusi di Indonesia juga masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis melalui kajian yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, serta kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?
2. Bagaimana hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?
3. Bagaimana hubungan kompensasi dengan employee engagement pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?
4. Bagaimana hubungan lingkungan kerja dengan employee engagement pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?
5. Bagaimana hubungan employee engagement dengan kinerja karyawan pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?
6. Apakah employee engagement memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?
7. Apakah employee engagement memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta?

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory: Social Exchange Theory

Menurut *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara karyawan dan organisasi pada dasarnya dibangun atas prinsip pertukaran sosial. Ketika karyawan memperoleh perlakuan yang baik dari perusahaan, seperti menerima kompensasi yang adil atau bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, maka karyawan cenderung akan memberikan timbal balik yang positif kepada perusahaan. Dalam konteks ini, karyawan diharapkan menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih baik, termasuk tingkat keterlibatan yang lebih tinggi serta peningkatan kinerja (Saks, 2019).

Social Exchange Theory (SET) memberikan landasan yang kuat untuk memahami bagaimana berbagai sumber daya dan dukungan yang diberikan perusahaan dapat mendorong timbulnya komitmen serta rasa tanggung jawab karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan pekerjaannya. Kondisi ini pada akhirnya dapat mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *Social Exchange Theory* (SET) merupakan kerangka teoritis yang penting untuk menjelaskan kinerja karyawan karena mampu menggambarkan hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Teori ini menekankan adanya saling ketergantungan antara kedua pihak, di mana perlakuan positif yang diberikan organisasi akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang positif pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Kusumawardhani et al., 2025; Thomas & Gupta, 2021).

Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan keterlibatan mereka dalam organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial (Mangai et al., 2025; Yusuf et al., 2019). Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, tunjangan, insentif, maupun berbagai bentuk penghargaan lainnya yang dirancang untuk memotivasi karyawan serta meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Dari sisi teoritis, kompensasi dipandang sebagai salah satu mekanisme utama untuk memotivasi karyawan karena dapat memperkuat persepsi mengenai dukungan organisasi, penghargaan, dan keadilan (T. E. Putri et al., 2023). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, seperti tingkat keterlibatan (*employee engagement*) yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik (Khan et al., 2015).

Penelitian oleh Saks (2019) juga memperlihatkan peran penting kompensasi dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan. Selain memberikan manfaat ekonomi, kompensasi yang memadai dapat memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, mereka akan memiliki rasa memiliki, komitmen, dan keterlibatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi. Ikatan yang lebih kuat tersebut yang akhirnya dapat meningkatkan tingkat *employee engagement*, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Kuvaas et al., 2017).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek fisik dan nonfisik yang mempengaruhi bagaimana perasaan serta pengalaman karyawan dalam menjalani pekerjaannya sehari-hari. Aspek tersebut meliputi fasilitas kerja, kondisi tempat kerja, hubungan antarpegawai, budaya organisasi, hingga suasana psikologis yang berkembang dalam organisasi (Pusparani, 2021; Rumopa et al., 2025). Keseluruhan faktor tersebut membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya dan mempengaruhi respons mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan setiap hari.

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung sangat diperlukan untuk membangun sikap dan perilaku kerja yang positif. Selain berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja yang baik juga dapat meningkatkan produktivitas serta memperlancar

komunikasi dan kerja sama antarpegawai. Kondisi tersebut membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien (Rachman et al., 2024).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh penting terhadap tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif mampu mendorong kolaborasi yang lebih baik, memperkuat motivasi kerja, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pada akhirnya, kondisi tersebut dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal (Fitriansyah et al., 2023; Susanti et al., 2024).

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dapat diartikan sebagai kondisi psikologis yang positif, memuaskan, dan produktif yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Saks (2019), *employee engagement* menunjukkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dan kognitif dalam menjalankan peran, tugas, serta tanggung jawabnya di dalam organisasi.

Literatur terbaru menunjukkan bahwa *employee engagement* sering kali berkembang sebagai hasil dari dukungan dan sumber daya yang diberikan organisasi kepada karyawan. Dari perspektif psikologi positif, Bakker et al. (2023) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi umumnya menunjukkan energi yang lebih besar, ketahanan yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan pekerjaan, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan yang kurang terlibat.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Van Der Klink et al. (2016) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai hal penting yang dapat menghubungkan antara berbagai faktor organisasi dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih bersedia memberikan usaha tambahan di luar tuntutan pekerjaan formalnya. Kesiapan untuk memberikan kontribusi lebih tersebut pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja individu maupun pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja karyawan dapat dinilai dari sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara efektif serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja sekaligus juga mencerminkan tingkat efektivitas, kualitas, dan keandalan hasil kerja yang dihasilkan melalui pelaksanaan tugas dalam lingkungan kerja tertentu (Rumopa et al., 2025). Dengan demikian, kinerja karyawan umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari individu, organisasi, maupun aspek psikologis.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis yang dimiliki, tetapi juga oleh motivasi dan berbagai faktor psikologis yang membentuk perilaku kerja serta produktivitas karyawan (Thang-Pan et al., 2022). Dengan kata lain, kemampuan yang baik perlu didukung oleh kemauan dan keterlibatan yang tinggi agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Bukti empiris juga menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan juga dianggap sebagai salah satu prediktor penting dari kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih bersemangat, fokus, dan berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut membuat mereka lebih mampu mencapai target kerja, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya peran faktor-faktor psikologis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong tercapainya hasil organisasi yang lebih baik (McAnally & Hagger, 2024).

Pengembangan Hipotesis

Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Penelitian oleh Nugraha dan Tjahjawati (2018), kompensasi merupakan salah satu sarana utama yang digunakan organisasi untuk memotivasi

karyawan. Pemberian kompensasi yang kompetitif dan dirasakan adil oleh karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan usaha yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya.

Temuan empiris juga menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kompensasi yang memadai umumnya menunjukkan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa kompensasinya kurang memadai (T. E. Putri et al., 2023).

Dengan demikian maka hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak terhadap peningkatan produktivitas karyawan sekaligus mengurangi stres yang muncul akibat pekerjaan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman, dan kondusif cenderung lebih fokus dalam menyelesaikan tugas serta mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, lingkungan kerja yang positif juga dapat memperlancar komunikasi, kerja sama tim, dan koordinasi antarpegawai, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 2 dikemukakan sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Kompensasi dan Keterlibatan Kerja. Kompensasi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan karena dapat memenuhi harapan karyawan terkait keadilan, penghargaan, dan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan (Saputra, 2021; Tasya, 2024). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan usaha dan tanggung jawab yang mereka jalankan, mereka akan merasa lebih dihargai oleh organisasi.

Kompensasi yang memadai juga akan memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Perasaan dihargai tersebut mendorong tumbuhnya rasa memiliki, komitmen, serta keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan sehari-hari (Larasati & Susilarini, 2024). Dengan demikian, Hipotesis 3 dinyatakan sebagai berikut:

H3: Kompensasi berhubungan positif dengan Tingkat keterlibatan kerja.

Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Kerja. Lingkungan kerja yang positif dapat menciptakan rasa nyaman, aman, dan didukung dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut membantu membangun keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi. Ketika karyawan merasakan suasana kerja yang kondusif, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta dukungan dari organisasi, tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan cenderung meningkat (S. E. Putri, 2018; T. E. Putri et al., 2023). Maka penulis merumuskan H3 sebagai berikut:

H4: Lingkungan kerja berhubungan positif dengan employee engagement.

Keterlibatan Kerja dan Kinerja Karyawan

Employee engagement merupakan salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi biasanya menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Mereka juga

cenderung bersedia memberikan usaha ekstra untuk mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal (Bakker & Albrecht, 2018; Saks, 2019).

Tingkat keterlibatan yang tinggi membuat karyawan lebih fokus, produktif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, sehingga berdampak positif pada kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Employee engagement berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Peran Mediasi Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement)

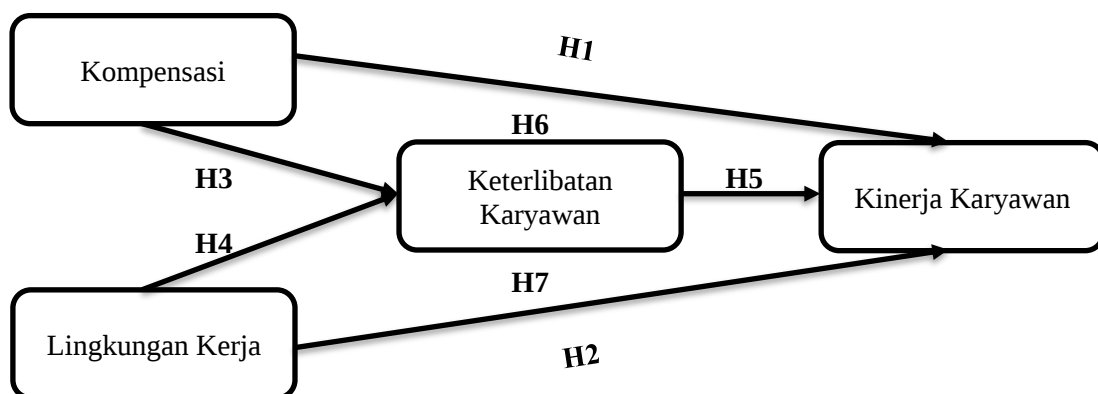
Employee engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik dan kebijakan organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang adil serta lingkungan kerja yang mendukung tidak secara otomatis meningkatkan kinerja. Kedua faktor tersebut terlebih dahulu dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, serta hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan (Al Mehrzi & Singh, 2016; Saks, 2019). Dengan kata lain, kompensasi dan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Employee engagement memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

H7: Employee engagement memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan **Social Exchange Theory (SET)** serta didukung oleh berbagai temuan empiris terkini, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual untuk menjelaskan bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui **employee engagement** sebagai variabel mediasi. Kerangka konseptual ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan yang menerima kompensasi yang adil serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan cenderung mengembangkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Peningkatan employee engagement tersebut selanjutnya akan mendorong terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik. Dengan demikian, employee engagement dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kerangka pemikiran penelitian ini disajikan pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Penulis (2026)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (explanatory research) untuk menguji hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan serta mengukur hubungan kausal antarvariabel menggunakan teknik analisis statistik. Sementara itu, pendekatan eksplanatori dianggap sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menjelaskan mekanisme yang mendasari bagaimana faktor-faktor organisasi memengaruhi kinerja karyawan, khususnya melalui peran mediasi employee engagement (Hair et al., 2021).

Lokasi penelitian ini adalah pada PT Wahyu Mandiri Amara Cipta, sebuah perusahaan distribusi cat industri yang memiliki wilayah operasional di beberapa daerah di Indonesia. Perusahaan ini dipilih karena telah menerapkan sistem manajemen kinerja yang terstruktur berbasis Key Performance Indicators (KPI) serta memiliki perhatian yang besar terhadap efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Adapun pengumpulan data penelitian dilaksanakan dari bulan Januari hingga Maret 2026, sehingga memberikan waktu yang cukup untuk memperoleh data dan respons yang akurat serta konsisten dari para responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Wahyu Mandiri Amara Cipta yang berlokasi di Balikpapan. Mengingat jumlah karyawan yang relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (census sampling), dimana seluruh 48 orang karyawan yang merupakan anggota populasi dijadikan responden dalam penelitian ini. Penggunaan teknik ini bertujuan untuk meminimalkan bias pengambilan sampel sekaligus meningkatkan tingkat generalisasi internal hasil penelitian dalam konteks organisasi PT Wahyu Mandiri Amara Cipta di Balikpapan (Sekaran & Bougie, 2017).

Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan instrumen pengukuran yang telah tervalidasi dan diadaptasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Seluruh konstruk dalam penelitian diukur menggunakan **skala Likert lima poin**, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju) (Singarimbun, M & Effendi, 2008). Sebelum kuesioner digunakan dalam survei utama, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen (pilot test) untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. (Hair et al., 2021).

Untuk menguji hubungan antarvariabel yang diajukan dalam model penelitian, penelitian ini menggunakan metode **Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)**. Metode ini dipilih karena sangat sesuai untuk menganalisis model penelitian yang kompleks, terutama yang melibatkan banyak konstruk sekaligus hubungan mediasi. Selain itu, SEM-PLS juga mampu memberikan hasil analisis yang baik pada penelitian yang memiliki ukuran sampel yang relatif kecil serta data yang tidak selalu berdistribusi normal (Ghozali, 2021; Hair et al., 2021).

Analisis data penelitian dilakukan dengan melalui dua tahap utama. Tahap pertama berfokus pada evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menilai kualitas konstruk dan indikator yang digunakan. Tahap kedua berfokus pada evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019) dan juga oleh Henseler et al. (2015), evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas konvergen (convergent validity), validitas diskriminan (discriminant validity), dan reliabilitas konstruk. Beberapa indikator utama yang digunakan dalam pengujian tersebut meliputi factor loading, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Tujuan pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat, konsisten, dan dapat dipercaya.

Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan dengan menilai koefisien jalur (path coefficient), koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping (Hair et al., 2019). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Pengujian pengaruh variabel mediasi employee engagement dilakukan melalui analisis indirect effect. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana employee engagement berperan sebagai variabel perantara yang menghubungkan kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, analisis mediasi dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi memengaruhi kinerja karyawan (Santosa, 2018).

Tabel 2. Item Pengukuran Penelitian

Variabel	Kode	Item Pengukuran	Sumber
Kompensasi (COM)	COM1	Kompensasi yang saya terima sudah adil dibandingkan dengan beban kerja yang saya jalankan.	(Khan et al., 2015; Tasya, 2024)
	COM2	Organisasi memberikan imbalan finansial yang memadai kepada saya.	
	COM3	Insentif dan bonus yang diberikan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	
	COM4	Kompensasi yang saya terima mencerminkan kontribusi saya terhadap perusahaan.	
Lingkungan Kerja (WE)	WE1	Lingkungan kerja fisik yang tersedia nyaman dan mendukung pekerjaan saya.	(Pantouw et al., 2020; Rumopa et al., 2025)
	WE2	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	
	WE3	Organisasi menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat.	
	WE4	Lingkungan kerja mendukung saya untuk bekerja secara produktif.	
Employee Engagement (EE)	EE1	Saya merasa antusias terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	(Al Mehrzi & Singh, 2016; Schaufeli, 2017)
	EE2	Saya sepenuhnya terlibat dalam aktivitas pekerjaan saya.	
	EE3	Saya merasa berenergi ketika bekerja.	
	EE4	Saya memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan saya.	
	EE5	Saya bersedia memberikan usaha lebih untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	
Kinerja Karyawan (EP)	EP1	Saya secara konsisten mencapai target kerja yang telah ditetapkan.	(Susanti et al., 2024; Wulandari et al., 2024)
	EP2	Saya menyelesaikan tugas dengan efisien.	
	EP3	Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.	
	EP4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.	

Mengungkap Peran Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Dalam Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Keterlibatan Karyawan Di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta

Variabel	Kode	Item Pengukuran	Sumber
	EP5	Saya memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.	

Sumber: Diadaptasi dari penelitian terdahulu (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Umum Objek Penelitian. PT Wahyu Mandiri Amara Cipta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi cat industri, khususnya untuk segmen protective coating dan marine coating. Perusahaan ini berkembang dari CV Wahyu Mandiri dan sejak tahun 2012 dipercaya sebagai distributor resmi berbagai produk cat internasional. Dengan wilayah operasional yang tersebar di beberapa lokasi strategis, seperti Balikpapan, Samarinda, Sumbawa Besar, dan Sorong, perusahaan senantiasa dituntut untuk menjaga koordinasi yang efektif serta memberikan layanan yang berkualitas secara konsisten guna mempertahankan daya saing di industri yang semakin kompetitif. Guna mendukung pencapaian tujuan tersebut, PT Wahyu Mandiri Amara Cipta menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) dengan mengacu pada prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*). Sistem ini juga didukung oleh mekanisme reward dan punishment sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang mampu mencapai atau melampaui target kinerja diberikan berbagai bentuk penghargaan, seperti insentif finansial dan kesempatan pengembangan karier. Sebaliknya, karyawan yang menunjukkan kinerja di bawah standar memperoleh penghargaan yang lebih terbatas sesuai dengan tingkat pencapaiannya.

Namun, walaupun sistem manajemen kinerja tersebut telah diterapkan, hasil kinerja karyawan di perusahaan menunjukkan perbedaan yang cukup beragam. Perbedaan tingkat pencapaian KPI mengindikasikan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja saja belum mampu menghasilkan kinerja yang optimal secara konsisten. Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh adanya faktor psikologis lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya employee engagement. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi PT Wahyu Mandiri Amara Cipta.

Karakteristik Responden. Penelitian ini dilakukan terhadap 48 orang karyawan PT Wahyu Mandiri Amara Cipta sebagai responden. Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memastikan bahwa sampel penelitian dapat merepresentasikan populasi yang diteliti serta memberikan gambaran mengenai profil demografis para responden. Dalam penelitian ini, karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja..

Tabel 3. Karakteristik Responden (n = 48)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	66,7%
	Perempuan	16	33,3%
Usia	< 25 tahun	8	16,7%
	25–35 tahun	22	45,8%
	36–45 tahun	12	25,0%
	> 45 tahun	6	12,5%
Tingkat Pendidikan	SMA/Sederajat	14	29,2%
	Diploma	10	20,8%

Mengungkap Peran Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Dalam Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Keterlibatan Karyawan Di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Masa Kerja	Sarjana (S1)	20	41,7%
	Pascasarjana	4	8,3%
	< 1 tahun	6	12,5%
	1–3 tahun	18	37,5%
	4–6 tahun	14	29,2%
	> 6 tahun	10	20,8%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa PT Wahyu Mandiri Amara Cipta didominasi oleh karyawan laki-laki yang berada pada usia produktif, memiliki tingkat pendidikan yang relatif baik, dan telah bekerja cukup lama untuk memahami kondisi organisasi. Profil tersebut mengindikasikan bahwa responden memiliki kapasitas yang memadai untuk memberikan informasi yang akurat terkait persepsi mereka mengenai kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, data yang diperoleh dari responden dinilai relevan dan representatif untuk mendukung analisis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Analisis Statistik Deskriptif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola dan kecenderungan jawaban responden sehingga diperoleh pemahaman awal mengenai bagaimana responden memandang dan menilai setiap konstruk dalam penelitian. Beberapa ukuran statistik yang digunakan meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi. Informasi tersebut penting untuk memahami karakteristik data sebelum dilakukan analisis yang lebih kompleks, seperti Structural Equation Modeling (SEM) (Ghozali, 2021; Haryono, 2017).

Tabel 4. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Kompensasi (COM)	48	1,00	5,00	3,68	1,01
Lingkungan Kerja (WE)	48	2,00	5,00	3,72	1,06
Employee Engagement (EE)	48	2,00	5,00	3,84	0,92
Kinerja Karyawan (EP)	48	1,00	5,00	3,39	0,95

Sumber: Output Smart-PLS (2026)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada **Tabel 4**, seluruh variabel memiliki nilai rata-rata (mean) di atas titik tengah skala Likert, yaitu 3,00. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, maupun kinerja karyawan di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta.

Variabel **employee engagement** memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar **3,84** dengan standar deviasi 0,92. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan yang cukup tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Dari perspektif penelitian, temuan ini juga memperlihatkan bahwa employee engagement merupakan aspek psikologis yang cukup kuat dalam organisasi dan berpotensi menjadi faktor penting yang menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,72, yang mengindikasikan bahwa responden secara umum menilai kondisi lingkungan kerja perusahaan sudah cukup baik

dan mendukung pelaksanaan pekerjaan. Karyawan cenderung merasa bahwa aspek fisik maupun sosial di lingkungan kerja telah membantu mereka dalam menjalankan pekerjaan mereka. Namun demikian, variabel ini memiliki standar deviasi tertinggi yaitu 1,06, yang menunjukkan adanya variasi persepsi yang relatif lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak semua karyawan merasakan kualitas lingkungan kerja yang sama, yang mungkin dipengaruhi oleh perbedaan lokasi kerja, jenis pekerjaan, atau kondisi unit kerja masing-masing.

Variabel kompensasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,68 dengan standar deviasi 1,01. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa cukup puas terhadap kompensasi yang diterima. Akan tetapi, tingginya standar deviasi mengindikasikan adanya perbedaan persepsi terkait keadilan dan kecukupan kompensasi. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh variasi jabatan, beban kerja, tingkat tanggung jawab, maupun harapan individu terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan.

Sementara itu, variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata terendah dibandingkan variabel lainnya, yaitu sebesar 3,39 dengan standar deviasi 0,95. Walaupun masih berada di atas titik netral, nilai ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan cenderung berada pada kategori sedang dan belum mencapai tingkat yang sangat tinggi. Temuan ini sejalan dengan kondisi empiris perusahaan yang menunjukkan adanya variasi pencapaian KPI antar karyawan sebagaimana dijelaskan pada bagian latar belakang penelitian.

Secara keseluruhan, nilai standar deviasi seluruh variabel berada pada rentang 0,92–1,06, yang menunjukkan tingkat variasi jawaban responden berada pada kategori sedang. Artinya, sebagian besar responden memiliki persepsi yang relatif serupa terhadap variabel yang diteliti, meskipun masih terdapat beberapa perbedaan pandangan, terutama terkait kompensasi dan lingkungan kerja. Tingkat variasi tersebut dinilai memadai untuk mendukung analisis lebih lanjut menggunakan metode SEM-PLS.

Hasil yang menarik dari analisis deskriptif ini adalah bahwa terdapat kesenjangan antara tingkat employee engagement dan kinerja karyawan. Meskipun employee engagement memiliki nilai rata-rata tertinggi, kinerja karyawan justru menunjukkan nilai rata-rata yang paling rendah di antara seluruh variabel penelitian. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tingginya keterlibatan psikologis karyawan belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja yang optimal. Dengan demikian, pengujian lebih lanjut mengenai peran mediasi employee engagement dalam model struktural menjadi penting untuk memahami bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme keterlibatan kerja.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model). Untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten, dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran (outer model). Dalam pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), tahap ini sangat penting karena menentukan kualitas instrumen penelitian sebelum hubungan antarvariabel dianalisis lebih lanjut pada model struktural. Model pengukuran yang baik akan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian karena menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur (Hair et al., 2019).

Evaluasi outer model dalam penelitian ini meliputi pengujian validitas konvergen (convergent validity), reliabilitas internal (internal consistency reliability), dan validitas diskriminan (discriminant validity) (Hair et al., 2019). Validitas konvergen dinilai melalui nilai factor loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki factor loading di atas 0,70, sedangkan suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE melebihi 0,50 (Hair et al., 2019). Reliabilitas internal dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) dengan nilai minimum yang direkomendasikan sebesar 0,70. Sementara itu, validitas diskriminan diuji menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), di mana nilai HTMT yang berada di bawah 0,90 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang memadai satu sama lain (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015).

Table 5. Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Kode	Loading Factor	Cronbach's Alpha	CR	AVE	HTMT (Max)
Kompensasi	COM1	0.901	0.915	0.940	0.798	0.668
	COM2	0.887				
	COM3	0.926				
	COM4	0.857				
Lingkungan Kerja	WE1	0.918	0.908	0.936	0.786	0.831
	WE2	0.934				
	WE3	0.894				
	WE4	0.794				
Keterlibatan Karyawan	EE1	0.851	0.894	0.922	0.703	0.831
	EE2	0.783				
	EE3	0.891				
	EE4	0.817				
	EE5	0.847				
Kinerja Karyawan	EP1	0.888	0.905	0.929	0.725	0.750
	EP2	0.892				
	EP3	0.839				
	EP4	0.886				
	EP5	0.743				

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pada **Tabel 5**, seluruh indikator penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai factor loading seluruh indikator berada di atas batas minimum 0,70, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator COM3 sebesar 0,926 dan nilai terendah pada indikator EP5 sebesar 0,743. Meskipun merupakan nilai terendah, indikator EP5 masih berada di atas batas yang direkomendasikan sehingga tetap dinyatakan valid. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya dengan baik.

Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai AVE yang berkisar antara 0,703 hingga 0,798, jauh melampaui batas minimum 0,50. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen seluruh konstruk telah terpenuhi dengan baik.

Dari aspek reliabilitas internal, seluruh konstruk menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang sangat tinggi. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,894 hingga 0,915, sedangkan nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,922 hingga 0,940. Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Konstruk kompensasi menunjukkan reliabilitas tertinggi dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,915 dan Composite Reliability sebesar 0,940, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikatornya sangat konsisten dalam mengukur konsep kompensasi.

Pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai HTMT juga menunjukkan hasil yang memuaskan. Nilai HTMT berkisar antara 0,668 hingga 0,831, seluruhnya berada di bawah batas konservatif sebesar 0,90. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki karakteristik yang berbeda secara empiris dan tidak mengalami masalah tumpang tindih (overlap) antar konstruk. Dengan kata lain, kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan merupakan konstruk yang berbeda dan mampu menjelaskan fenomena yang berbeda pula.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas psikometrik yang sangat baik. Seluruh indikator memenuhi

persyaratan validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam analisis lanjutan. Namun demikian, tingginya nilai factor loading pada hampir seluruh indikator juga dapat mengindikasikan kecenderungan responden untuk memberikan penilaian positif terhadap seluruh konstruk. Kondisi ini tidak mengurangi validitas hasil penelitian, tetapi menjadi catatan penting untuk penelitian selanjutnya agar mempertimbangkan pengujian tambahan terkait kemungkinan common method bias.

Selain menggunakan HTMT, validitas diskriminan juga diuji melalui kriteria Fornell–Larcker (Fornel & Larcker, 1981). Metode ini dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019).

Tabel 6. Discriminant Validity – Fornell–Larcker Criterion

Variabel	Kompensasi	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
Kompensasi	0.893			
Keterlibatan Karyawan	0.607	0.839		
Kinerja Karyawan	0.575	0.688	0.852	
Lingkungan Kerja	0.477	0.760	0.655	0.886

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Hasil yang diperlihatkan pada **Tabel 6** menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria Fornell–Larcker. Nilai akar kuadrat AVE yang ditampilkan pada diagonal utama lebih besar dibandingkan seluruh nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama.

Sebagai contoh, konstruk Kompensasi memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,893, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Employee Engagement (0,607), Employee Performance (0,575), dan Work Environment (0,477). Kondisi yang sama juga ditemukan pada seluruh konstruk lainnya.

Konstruk Employee Engagement memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,839, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kompensasi (0,607), Kinerja Karyawan (0,688), dan Lingkungan Kerja (0,760). Meskipun korelasi antara Employee Engagement dan Lingkungan Kerja tergolong cukup kuat (0,760), nilainya masih berada di bawah akar kuadrat AVE, sehingga validitas diskriminan tetap terpenuhi.

Selanjutnya, konstruk Kinerja Karyawan memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,852, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kompensasi (0,575), Employee Engagement (0,688), dan Lingkungan Kerja (0,655). Begitu pula konstruk Lingkungan Kerja yang memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,886, lebih besar dibandingkan seluruh korelasinya dengan konstruk lainnya.

Dari segi substansi, korelasi yang relatif tinggi antara lingkungan kerja dan employee engagement menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang erat. Temuan ini dapat dipahami karena lingkungan kerja yang positif cenderung meningkatkan keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun demikian, karena nilai korelasi tersebut masih lebih rendah dibandingkan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk, keduanya tetap

dapat dianggap sebagai konstruk yang berbeda secara empiris.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell–Larcker. Dengan demikian, setiap konstruk terbukti merepresentasikan konsep yang unik dan berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan memenuhi seluruh persyaratan validitas dan reliabilitas sehingga penelitian dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model). Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (inner model). Pengujian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian serta menilai kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Dalam pendekatan SEM-PLS, evaluasi model struktural umumnya dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), serta signifikansi koefisien jalur (path coefficients) yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping (Hair et al., 2021).

Salah satu indikator utama dalam evaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (R-square atau R^2). Nilai R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi pada variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yang terdapat dalam model penelitian. Dengan kata lain, R^2 menunjukkan kemampuan prediktif model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Dalam pengujian SEM-PLS, Hair et al. (2019) dan Santosa (2018) mengemukakan bahwa nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan sebagai kuat (substantial), 0,50 sebagai sedang (moderate), dan 0,25 sebagai lemah (weak). Oleh karena itu, nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai tingkat ketepatan model dalam menjelaskan variabel dependen yang dianalisis.

Melalui pengujian R^2 , penelitian ini dapat mengetahui sejauh mana kompensasi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi employee engagement, serta sejauh mana kompensasi, lingkungan kerja, dan employee engagement secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut menjadi dasar untuk menilai kekuatan model struktural sebelum dilakukan pengujian hipotesis secara lebih mendalam.

Table 7. Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keterlibatan Karyawan	0.655	0.640
Kinerja Karyawan	0.552	0.521

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Hasil yang disajikan pada **Tabel 7** menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang berada pada kategori **sedang hingga kuat**. Hal ini terlihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) pada variabel endogen yang dianalisis.

Variabel keterlibatan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,655. Artinya, sebesar 65,5% variasi employee engagement dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya sebesar 34,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019), nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat menuju kuat, yang menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki peran yang signifikan dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta.

Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan memperoleh kompensasi yang dianggap adil dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, tingkat keterikatan, semangat, dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan cenderung meningkat. Dengan kata lain, faktor-faktor organisasi yang diteliti mampu menjelaskan sebagian besar variasi employee engagement yang terjadi dalam

perusahaan.

Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,552. Nilai ini menunjukkan bahwa 55,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan employee engagement, sedangkan 44,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat, yang berarti model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan perubahan kinerja karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat proporsi variasi yang cukup besar yang dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kompetensi individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengawasan, kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, maupun kondisi eksternal yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

Menariknya, nilai R^2 employee engagement (0,655) lebih tinggi dibandingkan R^2 kinerja karyawan (0,552). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan lingkungan kerja lebih efektif dalam menjelaskan konstruk psikologis, yaitu employee engagement, dibandingkan hasil perilaku nyata, yaitu kinerja karyawan.

Secara teoritis, kondisi ini sangat masuk akal. Employee engagement merupakan respons psikologis yang relatif lebih langsung dipengaruhi oleh kebijakan dan kondisi organisasi. Sebaliknya, kinerja karyawan merupakan hasil akhir yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang lebih kompleks, seperti kemampuan individu, pengalaman kerja, sistem organisasi, kepemimpinan, serta berbagai kondisi situasional lainnya. Oleh karena itu, meskipun kompensasi dan lingkungan kerja mampu meningkatkan employee engagement secara signifikan, peningkatan engagement belum tentu sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang sebanding.

Secara keseluruhan, hasil analisis R^2 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan. Temuan ini juga memberikan dukungan awal terhadap kerangka konseptual penelitian yang menempatkan employee engagement sebagai mekanisme penting yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan kinerja karyawan.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi masing-masing variabel independen dalam model, analisis selanjutnya dilakukan melalui pengujian effect size (f^2). Analisis ini bertujuan untuk mengukur besarnya kontribusi setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dipengaruhi. Menurut Hair et al. (2019), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 atau lebih menunjukkan pengaruh besar. Hasil pengujian effect size disajikan pada **Tabel 8** dan digunakan untuk mengidentifikasi variabel mana yang memberikan kontribusi paling dominan dalam model penelitian.

Table 8. F-Square

Variabel	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan
Kompensasi			0.225	0.082
Lingkungan Kerja			0.831	0.087
Keterlibatan Karyawan				0.073
Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Untuk melengkapi evaluasi model struktural, dilakukan analisis effect size (f^2) yang bertujuan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Analisis ini memberikan informasi mengenai tingkat kepentingan relatif setiap variabel prediktor dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2019), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 atau lebih menunjukkan pengaruh besar.

Berdasarkan hasil yang disajikan pada **Tabel 8**, terdapat variasi tingkat pengaruh antarvariabel dalam model penelitian. Variabel kompensasi menunjukkan pengaruh sedang terhadap keterlibatan karyawan, dengan nilai f^2 sebesar 0,225. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang cukup penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu memperkuat rasa dihargai dan meningkatkan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan maupun organisasi. Namun demikian, pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan relatif kecil, dengan nilai f^2 sebesar 0,082. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi saja belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan tanpa adanya faktor pendukung lainnya.

Variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh terbesar terhadap keterlibatan karyawan, dengan nilai f^2 sebesar 0,831. Nilai ini jauh melampaui batas kategori pengaruh besar (0,35), sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk keterlibatan karyawan pada model penelitian ini. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, mendukung, dan memiliki hubungan sosial yang positif terbukti mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan relatif kecil, dengan nilai f^2 sebesar 0,087. Hasil ini menunjukkan bahwa dampak lingkungan kerja terhadap kinerja kemungkinan lebih banyak terjadi melalui jalur tidak langsung dibandingkan melalui pengaruh langsung.

Selanjutnya, variabel keterlibatan karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,073 terhadap kinerja karyawan, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Meskipun hubungan tersebut signifikan secara statistik, besarnya pengaruh yang relatif rendah menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan hanya menjelaskan sebagian kecil variasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, keterlibatan kerja memang berperan dalam meningkatkan kinerja, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan karyawan dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

Temuan ini menunjukkan hal yang menarik. Baik kompensasi maupun lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap employee engagement dibandingkan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Lingkungan kerja bahkan menjadi prediktor yang sangat dominan dalam membentuk employee engagement, tetapi pengaruh langsungnya terhadap kinerja relatif terbatas. Pola yang sama juga terlihat pada kompensasi, yang memberikan kontribusi cukup besar terhadap keterlibatan karyawan namun hanya memberikan pengaruh langsung yang kecil terhadap kinerja.

Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi lebih efektif dalam membentuk kondisi psikologis karyawan daripada secara langsung menghasilkan perubahan perilaku kerja dan kinerja. Dengan kata lain, kompensasi dan lingkungan kerja terlebih dahulu memengaruhi bagaimana karyawan merasakan pekerjaannya, sebelum akhirnya berdampak pada hasil kerja yang mereka capai.

Hasil tersebut sejalan dengan Social Exchange Theory (SET) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi, perlakuan yang adil, dan kondisi kerja yang baik akan mendorong terbentuknya hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka akan menunjukkan respons psikologis yang positif berupa peningkatan keterlibatan kerja, komitmen, dan loyalitas. Respons psikologis inilah yang kemudian dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih produktif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa proses penerjemahan employee engagement menjadi kinerja karyawan tidak berlangsung secara otomatis. Masih terdapat berbagai faktor lain yang kemungkinan turut memengaruhi kinerja, seperti kompetensi individu, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengawasan, beban kerja, serta faktor eksternal yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel-variabel tambahan tersebut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Selain mengevaluasi hubungan antarvariabel, penelitian ini juga melakukan pengujian kecocokan model (model fit) untuk menilai sejauh mana model yang dibangun mampu merepresentasikan data empiris yang diamati. Meskipun pendekatan PLS-SEM pada dasarnya lebih berorientasi pada prediksi dibandingkan konfirmasi model, beberapa indikator model fit tetap digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model secara keseluruhan (Hair et al., 2019).

Beberapa indeks yang umum digunakan dalam evaluasi model fit meliputi Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), d_ULS, d_G, Chi-Square, dan Normed Fit Index (NFI) (Hair et al., 2019). Nilai SRMR dianggap memenuhi kriteria apabila berada di bawah 0,10, dan lebih ideal lagi apabila berada di bawah 0,08 (Hair et al., 2019). Nilai SRMR yang rendah menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dan matriks korelasi yang diprediksi oleh model relatif kecil, sehingga model memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data penelitian.

Sementara itu, nilai d_ULS dan d_G digunakan untuk mengukur tingkat ketidaksesuaian antara model dan data. Semakin kecil nilai kedua indikator tersebut, semakin baik tingkat kecocokan model yang dihasilkan. Adapun Normed Fit Index (NFI) digunakan untuk membandingkan model penelitian dengan model dasar (null model). Nilai NFI yang semakin mendekati angka 1,00 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang semakin baik dan mampu menjelaskan data secara lebih memadai.

Hasil pengujian model fit yang disajikan pada tabel berikutnya akan digunakan untuk menilai apakah model penelitian yang dikembangkan telah memenuhi kriteria kelayakan dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis penelitian.

Table 9. Model Fit Results

Fit Index	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.080	0.080
d_ULS	1.093	1.093
d_G	1.263	1.263
Chi-square	259.217	259.217
NFI	0.708	0.708

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil yang disajikan pada **Tabel 9**, model penelitian secara keseluruhan menunjukkan tingkat kecocokan (model fit) yang dapat diterima. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa model yang dibangun mampu merepresentasikan data empiris secara memadai sebelum dilakukan interpretasi lebih lanjut terhadap hubungan antarvariabel dalam model struktural.

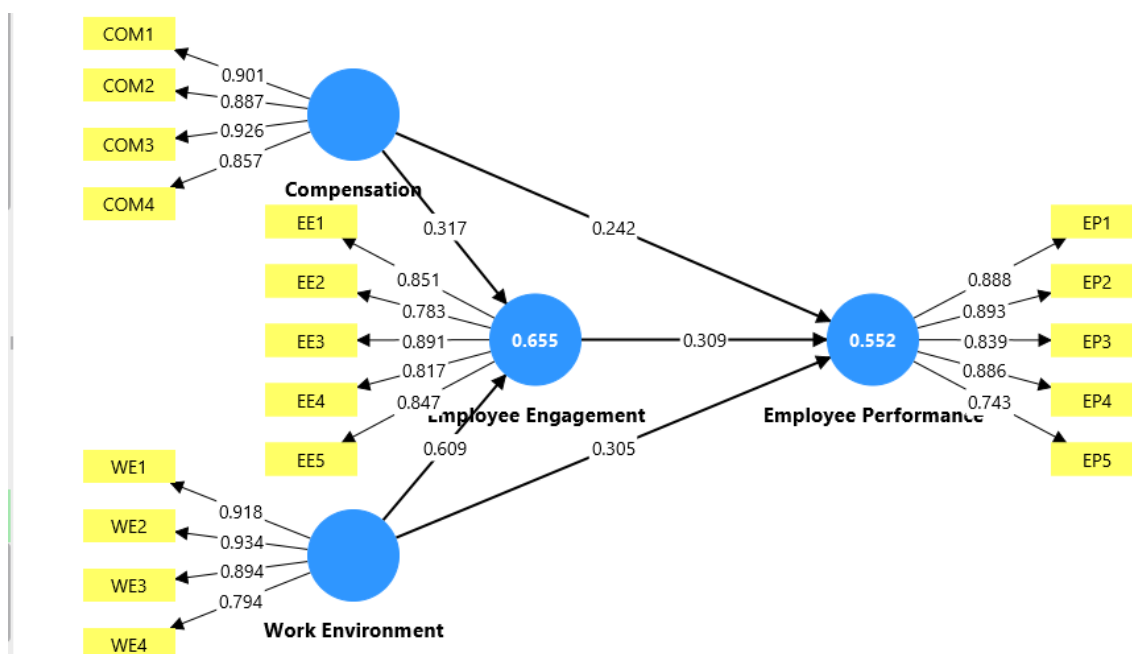
Salah satu indikator utama yang digunakan adalah Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai SRMR untuk saturated model maupun estimated model berada pada kisaran 0,080. Nilai tersebut masih berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, yaitu 0,10, sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dengan data penelitian. Meskipun demikian, nilai tersebut berada tepat pada batas kriteria yang lebih ketat, yaitu 0,08, sehingga model dapat dikategorikan memiliki tingkat kecocokan yang baik, meskipun belum mencapai kategori sangat baik menurut standar yang lebih konservatif (Hair et al., 2019).

Selain SRMR, evaluasi model juga dilakukan menggunakan Normed Fit Index (NFI). Hasil analisis menunjukkan bahwa model memiliki nilai NFI sebesar 0,708. Nilai ini menunjukkan tingkat kecocokan model yang berada pada kategori moderat. Meskipun belum mencapai nilai ideal yang umumnya mendekati atau melebihi 0,90, hasil tersebut masih dapat diterima dalam penelitian yang menggunakan pendekatan PLS-SEM, terutama ketika model penelitian bersifat kompleks dan jumlah sampel relatif terbatas.

Nilai NFI yang berada di bawah 0,90 menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan kualitas model, baik melalui penyempurnaan konstruk, penambahan variabel yang relevan, maupun pengembangan model teoritis yang lebih komprehensif. Namun demikian, kondisi tersebut tidak mengurangi kelayakan model untuk digunakan dalam pengujian hipotesis karena indikator-indikator utama model fit masih berada dalam batas yang dapat diterima.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model fit menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang cukup baik terhadap data empiris yang diperoleh. Model mampu menggambarkan hubungan antarvariabel secara memadai dan layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel mediasi.

Selanjutnya, hubungan struktural antar konstruk dalam penelitian ini disajikan pada **Gambar 2**, yang menampilkan Structural Equation Model (SEM) secara keseluruhan. Gambar tersebut menggambarkan arah hubungan antarvariabel laten beserta jalur pengaruh yang diuji dalam penelitian, sehingga memberikan visualisasi yang lebih jelas mengenai model konseptual yang digunakan.



Gambar 2. Structure Equation Model

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Pengujian Hipotesis Melalui penggunaan SEM-PLS, penelitian ini menerapkan prosedur bootstrapping untuk menguji hipotesis dan mengukur signifikansi hubungan langsung dan tidak langsung antar konstruk. Hal ini dievaluasi menggunakan koefisien jalur, statistik t, dan nilai p. Jika statistik t lebih besar dari 1,96 dan probabilitas untuk menyimpulkan sebaliknya kurang dari 0,05, maka dianggap valid secara statistik pada tingkat error 5% (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019; Santosa, 2018). Dengan melakukan analisis ini, model struktural yang diusulkan dapat digunakan untuk mengetahui efek langsung dan mediasi.

Table 10. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Mengungkap Peran Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Dalam Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Keterlibatan Karyawan Di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	Mean	SD	T-Statistics	P-Values	Deskripsi
H1	COM → EP	0.242	0.237	0.163	1.483	0.138	Ditolak
H2	WE → EP	0.305	0.308	0.203	1.501	0.133	Ditolak
H3	COM → EE	0.317	0.321	0.134	2.356	0.019	Diterima
H4	WE → EE	0.609	0.608	0.122	4.976	0.000	Diterima
H5	EE → EP	0.309	0.311	0.205	1.504	0.133	Ditolak
H6	COM → EE → EP	0.098	0.109	0.094	1.037	0.300	Ditolak
H7	WE → EE → EP	0.188	0.185	0.129	1.460	0.144	Ditolak

Keterangan: COM = Kompensasi, WE = Lingkungan Kerja, EE = Keterlibatan Kerja, EP= Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan beberapa temuan penting mengenai hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Hipotesis pertama (H1) menguji hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,242, yang mengindikasikan adanya kecenderungan hubungan searah. Namun, nilai t-statistic sebesar 1,483 dan p-value sebesar 0,138 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, H1 tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi belum menjadi faktor utama yang secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta.

Hasil serupa ditemukan pada hipotesis kedua (H2) yang menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun lingkungan kerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,305, hubungan tersebut juga tidak signifikan secara statistik ($t = 1,501$; $p = 0,133$). Dengan demikian, H2 tidak didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa perbaikan kondisi lingkungan kerja tidak serta-merta menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik memang dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja, tetapi belum tentu secara langsung berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Berbeda dengan dua hipotesis sebelumnya, hipotesis ketiga (H3) memperoleh dukungan empiris. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, dengan koefisien jalur sebesar 0,317 dan p-value sebesar 0,019. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan memadai mampu memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa kontribusinya dihargai melalui sistem kompensasi yang tepat, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hipotesis keempat (H4) juga didukung oleh hasil penelitian. Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Dengan koefisien jalur sebesar 0,609 dan tingkat signifikansi $p < 0,001$, variabel ini menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi employee engagement dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian. Hasil ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung memiliki peran penting dalam membangun rasa keterlibatan, komitmen, dan kedekatan karyawan terhadap organisasi.

Sementara itu, hipotesis kelima (H5) yang menguji pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda dari harapan teoritis. Meskipun employee engagement memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan ($\beta = 0,309$), hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik ($p = 0,133$). Oleh karena itu, H5 tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya keterlibatan karyawan belum tentu secara langsung

menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi memang cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, tetapi sikap tersebut belum tentu cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang nyata.

Hasil analisis mediasi juga menunjukkan pola yang serupa. Hipotesis keenam (H6) yang menguji peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan tidak memperoleh dukungan empiris. Demikian pula hipotesis ketujuh (H7), yang menguji peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, juga tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Kedua pengaruh tidak langsung tersebut terbukti tidak signifikan secara statistik.

Temuan ini menunjukkan bahwa employee engagement belum mampu berperan sebagai mekanisme mediasi yang efektif dalam menjelaskan bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun kompensasi dan lingkungan kerja terbukti mampu meningkatkan employee engagement, peningkatan keterlibatan tersebut belum secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa faktor-faktor organisasi yang diteliti lebih efektif dalam membentuk kondisi psikologis karyawan dibandingkan dalam meningkatkan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, kemungkinan terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang memiliki peran lebih besar dalam menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dan kinerja karyawan, seperti kompetensi individu, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem kerja, maupun karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Pembahasan

Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak secara langsung ditentukan oleh kompensasi yang diterima. Meskipun hubungan antara kedua variabel bersifat positif, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa kompensasi saja belum mampu menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Salah satu alasan yang dapat menjelaskan temuan ini adalah sistem manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan, yang berfokus pada **Key Performance Indicators (KPI)**. Dalam sistem tersebut, kinerja karyawan dinilai terutama berdasarkan pencapaian target kerja, kompetensi teknis, dan efisiensi operasional. Oleh karena itu, keberhasilan kinerja lebih banyak ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai target yang telah ditetapkan dibandingkan oleh imbalan finansial yang mereka terima. Dengan demikian, meskipun kompensasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, hal tersebut belum tentu berujung pada peningkatan kinerja yang terukur dalam lingkungan organisasi yang berorientasi pada KPI. Dalam kondisi seperti ini, kompensasi cenderung berfungsi sebagai faktor pemelihara (maintenance factor) daripada sebagai pendorong utama peningkatan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas et al. (2017), yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi ketika motivasi intrinsik atau karakteristik pekerjaan memiliki peran yang lebih dominan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Khan et al. (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan distribusi, kompensasi kemungkinan lebih berfungsi untuk mempertahankan stabilitas kerja dibandingkan sebagai instrumen utama untuk meningkatkan kinerja.

Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun hubungan yang terbentuk bersifat positif, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan peningkatan kinerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan kinerja karyawan. Dalam lingkungan kerja yang bersifat operasional, karyawan umumnya telah terbiasa dengan kondisi tempat kerja sehingga pengaruh lingkungan terhadap kinerja dapat menjadi semakin kecil seiring waktu. Selain itu, pencapaian kinerja kemungkinan lebih dipengaruhi oleh target operasional, sistem pengawasan, serta tuntutan pekerjaan dibandingkan oleh kondisi lingkungan kerja itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa lingkungan kerja lebih banyak memengaruhi kinerja secara tidak langsung daripada secara langsung (Bakker et al., 2023). Namun demikian, temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Rumopa et al., 2025; Susanti et al., 2024).

Kompensasi dan Keterlibatan Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai mampu meningkatkan keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan perspektif Social Exchange Theory, kompensasi dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi kepada karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan imbalan yang layak atas kontribusi mereka, akan muncul hubungan timbal balik yang positif. Karyawan kemudian merasa dihargai dan memiliki kewajiban moral untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya rasa loyalitas, komitmen, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi dan employee engagement (Khan et al., 2015; T. E. Putri et al., 2023). Hasil tersebut menegaskan bahwa manfaat finansial masih menjadi salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam lingkungan kerja.

Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keterlibatan karyawan dibandingkan variabel lain yang diuji dalam penelitian ini. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi stres kerja, serta mendorong terjalannya kerja sama yang lebih baik antarpegawai. Berbagai kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya maupun terhadap organisasi. Akibatnya, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, serta keterlibatan yang lebih besar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor penting dalam membangun employee engagement (Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2017). Dari sisi teoritis, hasil penelitian ini juga mendukung Job Demands–Resources (JD-R) Model, yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting (Bakker et al., 2023). Dalam kerangka tersebut, lingkungan kerja yang mendukung memberikan sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk tetap termotivasi, berenergi, dan terlibat dalam pekerjaannya, sehingga memperkuat keterikatan psikologis mereka terhadap organisasi.

Keterlibatan karyawan dan Kinerja Karyawan

Berbeda dengan teori-teori yang ada, penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Walaupun hubungan yang

terbentuk bersifat positif, hasil statistik menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menempatkan employee engagement sebagai salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja. Banyak penelitian sebelumnya menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan usaha yang lebih besar, komitmen yang lebih kuat, serta produktivitas yang lebih tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Al Mehrzi & Singh, 2016; Hendri, 2025). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat keterlibatan karyawan belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja yang dapat diukur secara nyata.

Salah satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa kinerja di PT Wahyu Mandiri Amara Cipta lebih banyak ditentukan oleh pencapaian target operasional, kompetensi teknis, dan keberhasilan memenuhi KPI. Dalam kondisi seperti ini, karyawan dapat saja memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, tetapi hasil kerjanya tetap sangat bergantung pada keterampilan kerja, prosedur operasional, ketersediaan sumber daya, serta sistem pendukung yang dimiliki organisasi.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan saja belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi apabila tidak didukung oleh kemampuan dan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan mencapai target organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan lebih merefleksikan kondisi psikologis dan emosional karyawan, yang belum tentu secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang terukur, terutama dalam lingkungan kerja yang sangat terstruktur dan berorientasi pada target.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Bakker dan Albrecht (2018) serta Rich et al. (2010), yang menyatakan bahwa employee engagement tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor lain seperti kompetensi, kepemimpinan, maupun sistem organisasi yang efektif. Oleh karena itu, employee engagement tidak dapat dipandang sebagai satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan kinerja karyawan.

Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **employee engagement** tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan maupun hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi dan lingkungan kerja terbukti mampu meningkatkan employee engagement, peningkatan keterlibatan tersebut tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Dengan kata lain, mekanisme psikologis yang dijelaskan dalam **Social Exchange Theory** hanya mendapatkan dukungan sebagian dalam konteks penelitian ini.

Secara teoritis, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perlakuan positif dari organisasi, seperti pemberian kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung, akan mendorong karyawan memberikan respons positif berupa keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan tersebut belum cukup kuat untuk menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini memberikan perspektif baru dalam literatur mengenai keterlibatan karyawan. Berbeda dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menempatkan employee engagement sebagai mediator utama antara praktik organisasi dan kinerja karyawan (Saks, 2019), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran mediasi tersebut tidak selalu muncul dalam setiap konteks organisasi. Oleh karena itu, kemungkinan terdapat variabel lain yang lebih berperan dalam menghubungkan kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan, seperti kompetensi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, atau sistem manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan.

Implikasi Praktis

Dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi tidak seharusnya hanya berfokus pada peningkatan kompensasi dan perbaikan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun kedua faktor tersebut terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, peningkatan keterlibatan kerja belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi saja tidak cukup untuk menciptakan peningkatan kinerja yang terukur.

Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan employee engagement perlu diimbangi dengan penerapan praktik manajemen kinerja yang lebih komprehensif. Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain melalui program pengembangan kompetensi yang terarah, sistem supervisi yang efektif, pemberian umpan balik kinerja secara berkala, serta penetapan target kerja yang jelas dan terukur. Pendekatan tersebut dapat membantu memastikan bahwa karyawan tidak hanya merasa terlibat dalam pekerjaannya, tetapi juga memiliki kemampuan, arahan, dan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, perusahaan perlu menciptakan keseimbangan antara program peningkatan engagement dan ekspektasi kinerja yang jelas. Keterikatan emosional dan psikologis karyawan perlu diselaraskan dengan standar kinerja yang konkret agar karyawan memahami bagaimana kontribusi mereka diharapkan menghasilkan capaian yang nyata. Dengan menyelaraskan komitmen psikologis karyawan dan tuntutan kinerja organisasi, perusahaan dapat memperkuat hubungan antara employee engagement dan kinerja, sehingga mendukung peningkatan efektivitas organisasi yang lebih berkelanjutan.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dengan menghadirkan bukti empiris yang mempertanyakan penerapan Social Exchange Theory (SET) secara universal dalam menjelaskan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut cukup efektif untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi, seperti kompensasi dan lingkungan kerja, memengaruhi employee engagement. Namun, teori ini tampaknya belum sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana keterlibatan kerja tersebut kemudian diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang dapat diukur secara nyata.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antara employee engagement dan kinerja karyawan lebih kompleks daripada yang selama ini banyak diasumsikan. Kompensasi dan lingkungan kerja memang terbukti mampu meningkatkan employee engagement, tetapi peningkatan keterlibatan tersebut tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat variabel maupun mekanisme lain yang turut berperan dalam membentuk kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan perspektif teori lain untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kinerja karyawan dalam konteks organisasi. Salah satu kerangka yang relevan adalah Job Demands–Resources (JD-R) Model, yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia bagi karyawan. Selain itu, teori-teori mengenai manajemen kinerja (performance management) juga dapat memberikan penjelasan yang lebih mendalam dengan memasukkan aspek kompetensi individu, ekspektasi kinerja, sistem pengukuran kinerja, serta dukungan organisasi.

Dengan menggabungkan berbagai perspektif teoritis tersebut, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana faktor-faktor organisasi dan faktor psikologis bekerja secara bersama-sama dalam memengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan yang lebih integratif ini juga dapat membantu menjelaskan mengapa employee engagement tidak selalu berfungsi sebagai mediator yang efektif antara kondisi organisasi dan hasil kinerja, sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan, dengan employee engagement ditempatkan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi maupun lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi dan perbaikan kondisi lingkungan kerja saja belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang diteliti.

Di sisi lain, kompensasi dan lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Dari kedua variabel tersebut, lingkungan kerja muncul sebagai faktor yang paling dominan dalam meningkatkan employee engagement. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung memiliki peran penting dalam membangun keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa sumber daya organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk sikap kerja yang positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini cukup berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menempatkan employee engagement sebagai faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan organisasi yang terstruktur dan berorientasi pada pencapaian target, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja yang dapat diukur secara nyata.

Akibatnya, employee engagement juga tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan maupun hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis **H1, H2, H5, H6, dan H7** tidak memperoleh dukungan empiris, sedangkan hipotesis **H3 dan H4** terbukti didukung oleh data penelitian.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi seperti kompensasi dan lingkungan kerja efektif dalam meningkatkan employee engagement, tetapi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui employee engagement. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya dan hasil kinerja yang benar-benar dicapai. Kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang kemungkinan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan, seperti kompetensi teknis, efektivitas kepemimpinan, sistem manajemen kinerja, serta mekanisme pengawasan yang diterapkan dalam organisasi.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mempertanyakan asumsi yang selama ini banyak diterima bahwa employee engagement selalu berperan sebagai prediktor maupun mediator yang kuat terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara employee engagement dan kinerja karyawan sangat mungkin dipengaruhi oleh konteks organisasi. Pada organisasi yang berorientasi pada distribusi dan operasional, di mana pencapaian kinerja sangat ditentukan oleh pelaksanaan tugas, efisiensi kerja, dan pencapaian target yang telah ditetapkan, employee engagement belum tentu menjadi faktor yang secara langsung menentukan keberhasilan kinerja.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini. Pertama, jumlah responden yang relatif terbatas dapat membatasi tingkat generalisasi hasil penelitian ke organisasi lain di luar konteks PT Wahyu Mandiri Amara Cipta. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami sebagai gambaran yang spesifik pada organisasi yang diteliti.

Kedua, penelitian ini hanya memfokuskan pada empat variabel utama, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, dan kinerja karyawan. Penelitian ini belum memasukkan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya

kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun praktik supervisi yang diterapkan perusahaan.

Ketiga, penelitian ini menggunakan desain penelitian cross-sectional, sehingga data hanya dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu. Konsekuensinya, penelitian ini belum mampu menggambarkan perubahan sikap dan perilaku karyawan dari waktu ke waktu serta memiliki keterbatasan dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat secara lebih kuat.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup berbagai jenis industri maupun organisasi yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

Selain itu, penelitian mendatang juga dapat memasukkan variabel-variabel tambahan yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun sistem manajemen kinerja berpotensi memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai variasi kinerja karyawan.

Selanjutnya, penggunaan desain penelitian longitudinal juga sangat direkomendasikan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengamati perubahan sikap, keterlibatan, dan kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana faktor-faktor organisasi dan mekanisme psikologis berinteraksi dalam memengaruhi kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Abstract: *The Open Psychology Journal*, 12(2019), 126–134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2026). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (17th ed.). <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398622081>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Elisy, C. P., & Pranoto, S. B. (2019). Pengaruh Prestasi Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Telkom Akses). *SCIENTIA JOURNAL : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(1), 10.
- Fitriansyah, F., Rahadi, D. R., Nurlia, N., & Baidun, A. (2023). Hr Management In Intellectual Property Implementation In Tasikmalaya City. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(1), 184–193. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i1.76>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.2.9* (3rd ed.). Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling:*

- A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halik, J. B., Lintang, J., & Patandean, E. H. B. (2024). The role of employee productivity through digitalization in increasing the performance of culinary SMEs. *Brazilian Journal of Development*, 10(2). <https://doi.org/10.34117/bjdv10n2-047>
- Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Luxima Metro Media*, 450.
- Hendri, M. I. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101586>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ibrahim, M., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2021). Pengaruh Work-Family Conflict Dan Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Dosen Wanita Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat) the Effect of Work Family Conflict and Work Involvement Through Work Satisfaction on Performance (. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1134–1145.
- Jannat, T., & Arefin, M. S. (2025). Optimizing Human Resource Management Practices in Logistics and Supply Chain Management: A Comprehensive Review and Analysis. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 4(5), 4053–4080. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.905000311>
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1937-2>
- Kusumawardhani, G., Syailendra, S., & Yuliani, T. (2025). Does Career Development Foster Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 3(2). <https://doi.org/10.63416/mrb.v3i2.404>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Larasati, V. M., & Susilarini, T. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT.X. *Psikologikreatifinovatif*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.37817/psikologikreatifinovatif.v4i1>
- Mangai, S., Saravanan, P., Venkatesan, D., & Prasanth, B. (2025). INTEGRATING COMPENSATION MANAGEMENT AND JOB AUTONOMY TO IMPROVE RETENTION IN THE GIG AND DELIVERY SECTOR. *Lex Localis-Journal of Local Self Government*, 23(11), 1038–1047. <https://doi.org/10.52152/802045>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Nugraha, A., & Tjahjawi, S. S. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i3.942>
- Nur, N., & Yurika, A. (2023). Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 10(1), 29–44.
- Nurlia, N., Saban, H. X., & Indraswari, N. P. (2026). GREEN INNOVATION-ORIENTED STRATEGY AND FINANCIAL PERFORMANCE OF MANUFACTURING MSMES: TOWARD GREEN ECONOMIC SUSTAINABILITY. *KRISNA: Kumpulan Riset*

- Akuntansi*, 17(2), 200–212.
<https://www.ejurnal.warmadewa.ac.id/index.php/krisna/article/view/13315>
- Pantouw, M., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2020). Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima. *Productivity*, 1(5), 453–458.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/download/30888/29657/64292>
- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543.
<https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Putri, S. E. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)* (Vol. 3, Issue 2). Universitas Islam Indonesia.
- Putri, T. E., Darmawan, P., & Heeks, R. (2023). What is fair? The experience of Indonesian gig workers. *Digital Geography and Society*, 5, 100072.
<https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2023.100072>
- Rachman, A. N., Baharuddin, B., & Halik, J. B. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Kesesuaian Peran Terhadap Kinerja Awak Kapal MV.Mutawa.103 Di Abu Dhabi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 3100–3108. <https://journal-nusantara.id/index.php/EKOMA/article/view/6435>
- Rumopa, M., Baharuddin, Halik, J. B., & Lambe, K. H. P. (2025). Improving Ship Crew Job Satisfaction: The Role of Work Environment and Career Development. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1304–1315.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.665>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif: Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS* (Giovanny (ed.); 1st ed.). Penerbit ANDI.
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.
<https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Method for Business* (6th ed.). Salemba Empat.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (2008). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Susanti, R., Lambe, K. H. P., & Gunadi, H. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 47–55.
<https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.301>
- Tasya, T. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Anugerah Pangan Prima Lestari. *EMABI: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 1–8.
<https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/emabi/article/view/3029>
- Thang-Pan, X., Ngo, L., & Linh-Nguyen, T. (2022). The effects of dynamic employee capabilities, fintech and innovative work behavior on employee and supply chain performance: Evidence from Vietnamese financial industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1305–1314. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.7.009>
- Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, Financial Literacy, and the Role of Knowledge Sharing as a Moderator in Enhancing Financial Well-Being: From Bibliometric Analysis to a Conceptual Framework Model. *Frontiers in Psychology*, Volume 12.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638>

- Van Der Klink, J., Bültmann, U., Burdorf, A., Wb, S., & Frh, Z. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scand J Work Environ Health*, 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Wulandari, Sabandar, S. Y., & Patiung, N. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asri Tritunggal Property. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 83–90. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.311>
- Yusuf, T., Baptista Halik, J., & Nurlia, N. (2019). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Terhadap Kinerja (Performance) pegawai RSUD Dr. Kanujoso Djatiwibowo Balikpapan. *Jurnal GeoEkonomi*, 10(2), 199–218. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v10i2.96>