

Artikel Penelitian

## Pengaruh Motivasi Kerja, Digitalisasi, Pengembangan Karyawan, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di PT LKMAK

Ilham Ramadan Pandu Setia Negara Siregar<sup>1\*</sup>, Heni Setiyaningsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Departemen Pendidikan Administrasi, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

[ilhamramadan@uny.ac.id](mailto:ilhamramadan@uny.ac.id)<sup>1\*</sup>, [henisetiyaningsih.2021@student.uny.ac.id](mailto:henisetiyaningsih.2021@student.uny.ac.id)<sup>2</sup>

### Informasi Artikel

Dikirim : 6 – 05 – 2025  
Diterima : 21 – 05 – 2025  
Diterbitkan : 22 – 05 – 2025

### Cara Mengutip:

Siregar, Ilham R. P. S. N, dan Setiyaningsih, Heni. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Digitalisasi, Pengembangan Karyawan, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di PT LKMAK. *Jurnal Kajian Implementasi Pendidikan*, Vol 1 (5). <https://doi.org/10.64460/jkip.v1i4.103>

### ABSTRAK

Studi ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat pergantian karyawan di PT LKMAK yang berpotensi mengganggu stabilitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, digitalisasi, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Populasi dan sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan di PT LKMAK, dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang. Analisis data menggunakan metode kuantitatif melalui Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, pengembangan karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara digitalisasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan rekomendasi strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja di PT LKMAK.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja; Digitalisasi; Pengembangan Karyawan; Kompensasi; Kepuasan Kerja

### Penerbit

Penerbit Planthroper

### Lisensi

*Hak Cipta © 2024 by authors. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License*



## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kualitas SDM yang tinggi didukung oleh motivasi kerja, kemampuan adaptasi terhadap digitalisasi, program pengembangan karyawan, dan sistem kompensasi yang adil. Faktor-faktor ini sangat memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan. Tingginya tingkat pergantian karyawan menjadi tantangan utama dalam manajemen SDM karena berdampak pada stabilitas dan kinerja perusahaan. Berdasarkan Teori Human Capital (Becker, 2018), SDM berkualitas tinggi akan memberikan kontribusi signifikan jika diberi ruang untuk berkembang. Namun, tanpa dukungan tersebut, mereka cenderung mencari peluang di tempat lain.

Berdasarkan Teori Dua Faktor (Herzberg, 2022), kurangnya motivasi dan kondisi kerja yang tidak kondusif dapat meningkatkan pergantian karyawan. Selain itu, digitalisasi yang tidak diimbangi dengan pelatihan memadai, justru menjadi beban bagi karyawan. Pengembangan karier yang stagnan, serta sistem kompensasi yang tidak kompetitif turut mempercepat keluarnya karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara menyeluruh sangat diperlukan agar perusahaan tetap adaptif dan kompetitif.

<sup>1</sup> Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

Kondisi ini juga dialami oleh BUMD, khususnya PT LKMAK, yang mengalami lonjakan pergantian karyawan hingga 50% pada 2022 akibat pandemi dan resesi global. Tren ini menurun pada 2023 dan stabil di 2024 seiring dengan perbaikan strategi SDM, kompensasi, serta pelatihan digital. Namun, pergantian karyawan tetap tinggi pada karyawan dengan masa kerja di bawah lima tahun yang menandakan perlunya penguatan pada proses rekrutmen, onboarding, dan retensi. Sebagai BUMD, PT LKMAK memiliki peran strategis dalam perekonomian daerah. Namun, tantangan seperti adaptasi digital, rendahnya kompetensi SDM, serta kurangnya pemahaman terhadap etika bisnis menjadi hambatan dalam transformasi organisasi.

Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai kesejahteraan psikologis karyawan, sekaligus keberhasilan manajemen SDM di dalam suatu organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang tinggi, produktivitas yang stabil, serta semangat kerja yang berkelanjutan. Kepuasan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta penghargaan yang sesuai terhadap kontribusi mereka. Ketika kepuasan kerja tercapai, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki rasa loyal terhadap organisasi.

Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu ketidakpuasan emosional yang berdampak pada penurunan kinerja, meningkatnya absensi, bahkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam konteks PT LKMAK, dinamika pergantian karyawan yang tinggi di masa awal kerja dapat menjadi indikasi ketidakpuasan terhadap aspek-aspek fundamental dalam organisasi, seperti sistem pengembangan karier, struktur komunikasi, dan kompensasi, sehingga perusahaan perlu secara konsisten mengevaluasi dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi retensi karyawan. Dengan menciptakan kepuasan kerja, perusahaan tidak hanya dapat mempertahankan SDM yang berkualitas, namun juga memperkuat fondasi keberlangsungan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, digitalisasi, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja di PT LKMAK.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi beberapa pertanyaan berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah digitalisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai manajemen SDM dengan menguji pengaruh motivasi kerja, digitalisasi, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja di PT LKMAK melalui peningkatan motivasi kerja, pelatihan digital, program pengembangan karyawan, dan sistem kompensasi yang lebih kompetitif

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menganalisis hubungan kausal antara beberapa konstruk laten dalam satu model. Menurut Hair et al. (2022), SEM-PLS sangat efektif dalam penelitian eksploratif yang melibatkan model kompleks dengan ukuran sampel kecil hingga menengah. Dalam konteks ini, pendekatan tersebut

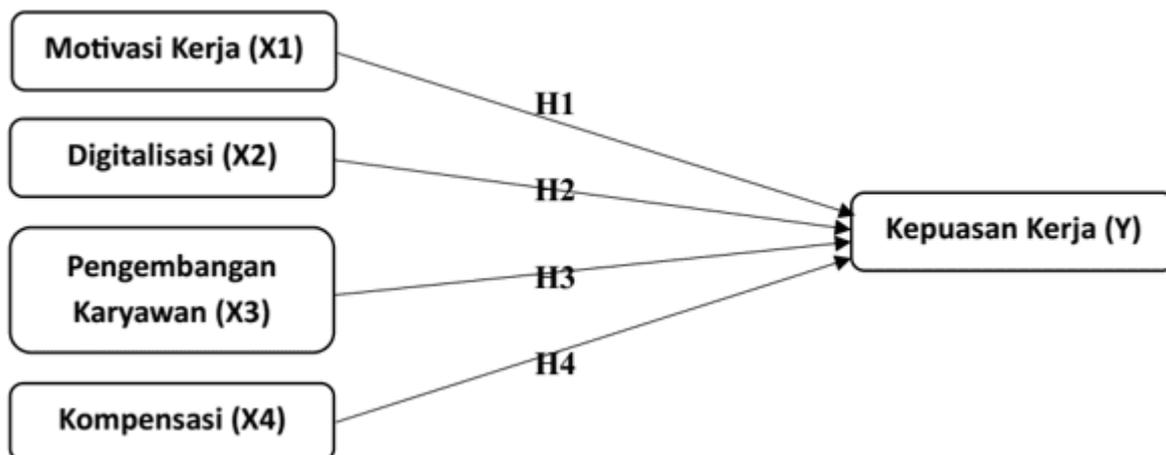
digunakan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, digitalisasi, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT LKMAK, sebuah BUMD di sektor layanan keuangan yang telah mengalami digitalisasi pascapandemi. Populasi ini berjumlah 60 orang dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampel total.

Teknik ini dipilih agar representasi data menjadi menyeluruh tanpa bias seleksi. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner menggunakan metode purposive sampling, di mana sampel yang dipilih merupakan karyawan yang memiliki motivasi kerja, memahami proses kerja digital, pengembangan karyawan, dan sistem kompensasi.

Langkah awal analisis adalah analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik demografis responden seperti usia, jenis kelamin, jabatan, dan masa kerja, serta distribusi jawaban terhadap variabel-variabel yang diteliti. Tahap ini penting karena karakteristik personal karyawan dapat memengaruhi persepsi terhadap kepuasan kerja. Ghasemi et al. (2023) menekankan bahwa analisis deskriptif sangat penting dalam studi organisasi untuk memahami bagaimana faktor-faktor seperti usia atau masa kerja dapat membentuk pola sikap kerja karyawan. Setelah itu, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen. Validitas diuji melalui analisis konvergen, sedangkan reliabilitas diuji melalui Cronbach's Alpha, sebagaimana disarankan oleh Cohen & Swerlik (2022).

Terakhir, dilakukan analisis outer model untuk mengevaluasi kualitas indikator, serta analisis inner model untuk menguji kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten. Sarstedt et al. (2023) menyebutkan bahwa penggunaan SEM-PLS sangat ideal dalam kondisi di mana variabel memiliki dimensi abstrak dan pengaruhnya tidak dapat diobservasi secara langsung, khususnya dalam kasus kepuasan kerja



Gambar 1 Kerangka Konseptual (Sumber: Peneliti, Tahun 2025)

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2: Digitalisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3: Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

## HASIL DAN PEMBAHASAN

## **Outer Model**

### **Uji Validitas**

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 dengan rentang nilai antara 0,587 hingga 0,750. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

**Tabel 1 Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>AVE</b>	<b>Keterangan</b>
Motivasi Kerja	0,587	Valid
Digitalisasi	0,750	Valid
Pengembangan Karyawan	0,716	Valid
Kompensasi	0,654	Valid
Kepuasan Kerja	0,646	Valid

### **Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas melalui nilai Cronbach's Alpha yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dengan rentang nilai 0,938 hingga 0,971. Nilai tersebut melebihi standar minimum 0,70, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel yang berarti setiap item pengukuran dapat diandalkan untuk mengukur konstruk secara konsisten.

**Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Motivasi Kerja	0,950	Reliabel
Digitalisasi	0,963	Reliabel
Pengembangan Karyawan	0,971	Reliabel
Kompensasi	0,940	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,938	Reliabel

## **Inner Model**

### **Uji Koefisien Determinasi**

**Tabel 3 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
Motivasi Kerja	0,601	0,572

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, maka diperoleh nilai adjusted R-square sebesar 0,572 (57,2%). Hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel independen dalam penelitian ini memengaruhi variabel dependen sebesar 57,2%, sedangkan sisanya sebesar 42,8% (1 – 0,572) dijelaskan oleh variabel lain selain variabel independen dalam penelitian.

## HASIL

### Uji Signifikansi Jalur

**Tabel 4 Hasil Uji Signifikansi Jalur**

Variabel	Koefisien Jalur	Keterangan
H1: Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,415	Didukung
H2: Digitalisasi → Kepuasan Kerja	-0,060	Tidak Didukung
H3: Pengembangan Karyawan → Kepuasan Kerja	0,162	Didukung
H4: Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,311	Didukung

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, maka pengaruh motivasi kerja, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja didukung, sedangkan pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan kerja tidak didukung.

**Tabel 5 Interpretasi Nilai Koefisien Jalurr**

Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient)	Interpretasi Tingkat Pengaruh
0,000 – 0,199	Pengaruh Lemah
0,200 – 0,399	Pengaruh Cukup
0,400 – 0,599	Pengaruh Sedang
0,600 – 0,799	Pengaruh Kuat
0,800 – 1,000	Pengaruh Sangat Kuat

#### **H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan path coefficient sebesar 0,415. Dengan demikian, motivasi kerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh sedang dalam penelitian ini.

#### **H2: Digitalisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dengan path coefficient sebesar -0,060. Dengan demikian, digitalisasi memiliki tingkat pengaruh negatif yang sangat lemah atau tidak bermakna secara praktis terhadap variabel kepuasan kerja.

#### **H3: Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan path coefficient sebesar 0,162. Dengan demikian, pengembangan karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh lemah dalam penelitian ini.

#### **H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan path coefficient sebesar 0,311. Dengan demikian, kompensasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh cukup dalam penelitian ini

## PEMBAHASAN

### Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Motivasi kerja adalah faktor krusial dalam mengelola peningkatan produktivitas di organisasi. Berdasarkan teori motivasi klasik (Herzberg, 2022), motivasi kerja terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor pemuasan yang meningkatkan kepuasan kerja dan faktor pemeliharaan yang mencegah ketidakpuasan. Faktor pemuasan seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan karier berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor-faktor pemeliharaan seperti gaji dan kondisi kerja lebih berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan daripada meningkatkan kepuasan secara langsung. Dalam penelitian ini, motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan *path coefficient* sebesar 0,415. Dengan demikian, motivasi kerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh sedang dalam penelitian ini.

Teori *Self-Determination* (Deci et al., 2017) juga menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti perasaan otonomi dan adanya tantangan dalam pekerjaan memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik yang bergantung pada hadiah atau penghargaan eksternal. Meskipun penelitian ini tidak menguji secara spesifik motivasi intrinsik atau ekstrinsik, pengaruh motivasi kerja secara keseluruhan menunjukkan bahwa elemen-elemen motivasi seperti rasa pencapaian dan pengakuan memengaruhi kepuasan kerja.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Han et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja oleh penghargaan dan pencapaian pribadi yang dicapai melalui pekerjaan itu sendiri. Motivasi kerja yang tinggi akan membawa karyawan untuk merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika mereka dapat melihat hubungan langsung antara usaha dan hasil yang diperoleh. Namun, jika hubungan tersebut tidak cukup jelas atau ada faktor eksternal yang menghambat pencapaian tujuan, maka motivasi kerja mungkin tidak cukup. Meskipun motivasi kerja memiliki arah hubungan positif, hubungan ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik. Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan dan hasil temuan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja.

### Pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan kerja

Digitalisasi menjadi faktor kunci dalam transformasi lingkungan kerja modern yang memengaruhi hampir setiap aspek operasional dalam organisasi. Menurut Brynjolfsson & McAfee, (2023), digitalisasi memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin, mempercepat pengolahan informasi, dan meningkatkan efisiensi kerja. Oleh karena itu, banyak organisasi yang berharap bahwa adopsi teknologi digital dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi justru memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,060.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama karena mempermudah komunikasi dan pengelolaan pekerjaan. Wang et al. (2021) menemukan bahwa penerapan sistem digital dalam organisasi menghasilkan peningkatan efisiensi waktu, menurunkan tekanan kerja, serta menawarkan fleksibilitas yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan. Meskipun ada manfaat yang jelas dari digitalisasi, penelitian ini

mengindikasikan bahwa pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak cukup signifikan yang disebabkan oleh faktor-faktor lain, seperti tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan, resistensi terhadap perubahan dari karyawan, dan kurangnya pelatihan yang memadai untuk menggunakan teknologi tersebut.

Selain itu, Vial (2019) mengungkapkan bahwa digitalisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada karyawan yang merasa terancam dengan otomatisasi dan perubahan cara kerja yang cepat. Meskipun digitalisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja, resistensi terhadap perubahan atau kecemasan mengenai keamanan pekerjaan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap teknologi. Dalam penelitian ini, hasil *path coefficient* negatif (-0,060) yang menunjukkan adanya kemungkinan bahwa karyawan merasa kurang puas dengan penerapan teknologi atau mereka merasa teknologi tidak cukup memberi nilai tambah dalam pekerjaan.

Temuan ini juga diperkuat berdasarkan wawancara awal dengan karyawan di PT LKMAK. Kedua narasumber tidak menyampaikan pengalaman langsung yang menunjukkan manfaat nyata dari digitalisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Narasumber 1 menyampaikan bahwa ide atau masukan dari staf sering tidak ditanggapi oleh manajemen, sementara Narasumber 2 menyatakan bahwa perannya di lapangan masih sangat bergantung pada instruksi langsung, tanpa adanya kebebasan untuk menggunakan inisiatif, dan digitalisasi justru tidak memberikan ruang untuk berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi telah diterapkan, namun implementasi teknologi belum menyentuh aspek yang relevan dengan kebutuhan dan kenyamanan kerja karyawan. Ketiadaan pelatihan dan keterlibatan karyawan dalam proses digitalisasi turut menjadi penyebab tidak signifikannya pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan kerja. Narasumber juga menyiratkan bahwa resistensi terhadap perubahan, minimnya pemahaman akan manfaat teknologi, dan kurangnya penghargaan atas proses kerja dapat memperburuk penerimaan terhadap digitalisasi. Hal ini mendukung kesimpulan bahwa tanpa pendekatan yang melibatkan karyawan secara aktif, digitalisasi tidak serta-merta meningkatkan kepuasan kerja.

Narasumber dari Tim SDM menyatakan "Meski digitalisasi mengurangi beban kerja administratif, penerapannya sering kali tidak diikuti dengan pelatihan yang memadai. Hal ini membuat kami merasa tidak terbantu dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari." Sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi memberikan kemudahan, implementasinya seringkali tidak memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi teknologi yang berhasil tidak hanya tergantung pada alat yang digunakan, namun juga pada pelatihan dan kesiapan karyawan dalam beradaptasi.

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi dapat memberikan beberapa keuntungan dalam hal efisiensi dan produktivitas, penerimaan teknologi oleh karyawan sangat bergantung pada faktor-faktor psikologis dan sosial, seperti tingkat kenyamanan mereka dengan perubahan, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, serta dampak langsung teknologi terhadap kesejahteraan mereka. Dewi & Krisnadi (2023) juga menemukan bahwa digitalisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Waskita Karya Infrastruktur. Estimasi pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,154. Dengan demikian, semakin tinggi digitalisasi, maka kepuasan kerja cenderung menurun. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh sangat lemah dalam penelitian ini.

### **Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja**

Pengembangan karyawan menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas SDM di suatu organisasi. Proses pengembangan ini berkaitan erat dengan peningkatan kepuasan kerja karena memberikan peluang bagi karyawan untuk memperluas kemampuan dan keahlian, sehingga meningkatkan rasa percaya diri, serta keterlibatan dalam tugas-tugas pekerjaan. Mathis & Jackson (2022) mengungkapkan bahwa pengembangan karyawan berdampak positif pada kepuasan kerja karena melalui program tersebut, karyawan dapat mewujudkan aspirasi pribadi dan profesional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan hanya memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan *path coefficient* sebesar 0,162. Dengan demikian, pengembangan karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh lemah dalam penelitian ini.

Temuan ini mendukung studi sebelumnya yang mengemukakan bahwa pengembangan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sindika et al. (2020) menemukan bahwa kesempatan untuk pengembangan karyawan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memperoleh peluang untuk berkembang secara profesional biasanya merasa lebih puas karena mereka menilai bahwa perusahaan memberikan perhatian dan dukungan terhadap kemajuan mereka.

Pengembangan karyawan yang tidak terfokus pada pengembangan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka sehari-hari mungkin tidak akan berdampak pada kepuasan kerja. Meskipun perusahaan menyediakan program pengembangan, dampaknya terhadap kepuasan kerja dapat terbatas jika program tersebut tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan.

Selain itu, Spector (2021) menekankan bahwa pengembangan karyawan yang efektif memerlukan kesesuaian antara program pelatihan dengan tujuan jangka panjang karier karyawan. Jika program pengembangan tidak diiringi dengan jalur karier yang jelas atau tidak memadai untuk mendukung kebutuhan karyawan, maka pengaruhnya terhadap kepuasan kerja menjadi minim. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Kim & Lee (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkat akibat adanya pengembangan karyawan yang efektif.

Dengan demikian, penelitian sebelumnya menunjukkan pengembangan karyawan terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Pengembangan karyawan di PT LKMAK berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian terdahulu, namun kurangnya keterkaitan antara pelatihan yang diberikan dan kebutuhan riil maupun aspirasi karier karyawan membuat manfaatnya belum dirasakan secara optimal dalam pengalaman kerja mereka.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Kompensasi menjadi salah satu elemen yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa baik kompensasi finansial maupun non-finansial dapat memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,311. Dengan demikian, kompensasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh ini diinterpretasikan memiliki tingkat pengaruh cukup dalam penelitian ini.

Temuan ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Putra et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di organisasi. Dalam penelitian tersebut, nilai *path coefficient* antara kompensasi dan kepuasan kerja sebesar 0,137. Ia juga menemukan bahwa kompensasi memengaruhi kepuasan kerja, terutama akibat upah yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan.

Secara umum, meskipun kompensasi dianggap sebagai elemen dalam mempertahankan kepuasan kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah positif, namun tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak semata-mata bergantung pada aspek finansial, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain, seperti penghargaan non-moneter, peluang pengembangan diri, serta kualitas hubungan antar karyawan dan manajemen. Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk tidak hanya memastikan keadilan dalam pemberian kompensasi, namun juga menyesuaikannya dengan ekspektasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih memuaskan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, pengembangan karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan digitalisasi tidak memberikan pengaruh yang berarti. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen PT LKMAK perlu memprioritaskan peningkatan motivasi kerja, program pengembangan karyawan, dan sistem kompensasi yang adil sebagai strategi utama untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, dalam menghadapi digitalisasi, perusahaan perlu memastikan adanya pelatihan dan pendampingan yang memadai agar transformasi teknologi tidak menimbulkan resistensi atau tekanan kerja yang berujung pada niat keluar. Penguatan kepuasan kerja sebagai jembatan antara kebijakan SDM dan retensi karyawan juga penting diperhatikan guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan (PT LKMAK), sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi ke organisasi dengan budaya, struktur, atau sektor yang berbeda. Pendekatan yang digunakan sepenuhnya menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner tertutup, sehingga tidak mampu menangkap dimensi subjektif dan emosional perilaku kerja. Variabel independen terbatas pada faktor internal organisasi (motivasi kerja, digitalisasi, pengembangan karyawan, dan kompensasi), tanpa mempertimbangkan faktor eksternal. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan multikasus, metode campuran (*mixed methods*), dan memperluas model konseptual agar hasil lebih representatif dan mendalam.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terima kasih kepada Departemen Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Yogyakarta atas izin penelitian yang telah diberikan. Terima kasih diucapkan pula kepada PT LKMAK atas kesediaan untuk dilakukan penelitian ini. Terima kasih tak lupa diucapkan kepada segenap penulis yang terlibat dalam penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Becker, G. S. (2018). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2023). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton and Company.
- Cohen, R., & Swerlik, M. (2022). *Psychological Testing and Assessment* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023). The Effects of Using Digitalization, Work Life Balance and Work Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT Waskita Karya Infrastruktur. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 1007–1017. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.12893>
- Ghasemi, A., Abbasi, M., & Rezaei, S. (2023). Descriptive Statistics and Data Analysis in Research: A Guide to Understanding Methods. *Journal of Data Science and Analytics*, 10(1), 1–11.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis* (9th ed.). Pearson Education Inc.
- Han, J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2021). The Mediating Role of Job Satisfaction Between Employee Motivation and Turnover Intention in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 102–111.
- Herzberg, F. (2022). *Work and Motivation*. Routledge.
- Kim, H., & Lee, S. (2020). The Role of Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Employee Training and Turnover Intention. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 322–342.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning Nelson Education, Ltd.
- Putra, D., Setiani, Supriyanto, A. S., & Khan, R. (2024). The Intervening Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Employee Engagement, Compensation, and Performance. *Proceedings ICIEB 2024*, 3(1), 105–117.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2023). Structural Model Robustness Checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 28(4), 1141–1157.
- Sindika, G. C. O., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PD. BPR BKK Boyolali. *Widya Pranata Hukum: Jurnal Kajian Dan Penelitian Hukum*, 1(1), 1–12.
- Spector, P. E. (2021). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (3rd ed.). Sage Publications.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wang, Y., Wang, J., & Zhu, X. (2021). How Digitalization Influences Employee Job Satisfaction and Retention: Evidence from the IT Sector. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 347–362.