

Determinasi kepuasan kerja dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi

Desi Tri Kurniawati

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jl. Veteran No. 10-11, Malang, Jawa Timur, 65145, Indonesia
desirayhan@ub.ac.id

Ni Nyoman Suliati*

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jl. Veteran No. 10-11, Malang, Jawa Timur, 65145, Indonesia
nyomansuli97@student.ub.ac.id

*Penulis Korespondensi

Submitted: Apr 7, 2025; Reviewed: Apr 8, 2025; Accepted: May 9, 2025

Abstrak: Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh antara *quality work of life*, *employee empowerment*, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta fungsi mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *quality work of life*, *employee empowerment*, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Penamas Nusaprima yang berlokasi di Kota Malang yang berjumlah 215 orang, dan berdasarkan rumus Slovin yang digunakan maka sampel dalam penelitian ini adalah 140 orang karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori riset dengan menggunakan teknik analisis *partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM)*. Teknik *bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis setelah uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan algoritma. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality work of life*, *employee empowerment*, dan pengembangan karir, masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta ditemukan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara pengembangan karir, *employee empowerment*, dan *quality work of life* terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: karir; karyawan; kepuasan kerja; *quality work of life*; *work engagement*

Determination of job satisfaction with work engagement as a mediating variable

Abstract: This study examined the influence of *quality work of life*, *employee empowerment*, and career development on job satisfaction and the mediating function of *work engagement* in the relationship between *quality work of life*, *employee empowerment*, and career development on job satisfaction. The population of this study was all employees of PT Penamas Nusaprima located in Malang City, totaling

How to cite: Kurniawati, D. T., & Suliati, N. Y. (2025). Determinasi kepuasan kerja dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24(2), 229-244. <https://doi.org/10.28932/jmm.v24i2.11580>

© 2025 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



215 employees, and based on the Slovin formula used, the sample in this study was 140 employees. The research method used is quantitative with an explanatory research approach using partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM) analysis techniques. The bootstrapping technique tests the hypothesis after the validity and reliability tests are carried out using an algorithmic approach. The results showed that quality work of life, employee empowerment, and career development, each have a positive and significant effect on job satisfaction, and it was found that work engagement acts as a partial mediator in the relationship between career development, employee empowerment, and quality work of life on job satisfaction.

Keywords: career; employee; job satisfaction; quality work of life; work engagement

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai kinerja puncak dari karyawannya, dan salah satu pendekatan untuk mencapainya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Purnamasari et al., 2021). *Job satisfaction* (JSN) mencakup berbagai perasaan dan kondisi yang kompleks (Inayat & Khan, 2021). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan hasil kerja yang positif dan efisien, serta menunjukkan peningkatan kinerja. PT Penamas Nusaprima, perusahaan pembuat rokok kretek yang berkantor pusat di Malang, Jawa Timur, telah beroperasi selama 53 tahun. Perusahaan ini berkomitmen untuk memproduksi rokok kretek dengan cita rasa khas Indonesia yang unik. Ketahanan dan konsistensi operasionalnya tidak diragukan lagi terkait dengan manajemen karyawannya yang efektif. Namun, wawancara dengan Departemen Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa PT Penamas Nusaprima menghadapi tantangan terkait JSN.

Salah satu faktor kunci dalam meningkatkan JSN adalah dedikasi organisasi untuk mengutamakan *quality work of life* (QWL) para pekerjanya (Riyono et al., 2022). Menjaga standar keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi memiliki dampak besar pada kepuasan karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu, menyatakan bahwa JSN dan QWL berkorelasi kuat dan positif (Hendrawijaya & Rizal, 2022; Ertürk, 2022; Respati et al., 2023; Kamthornphiphatthanakul et al., 2022; Hidayah & Hendarsjah, 2021). Namun, pada penelitian Arifin (2012) dan Kue et al. (2023), tidak menemukan adanya korelasi yang bermakna antara karakteristik-karakteristik tersebut.

Pengembangan karir atau *career development* (CDT) merupakan komponen penting selain keseimbangan kehidupan kerja. Pengusaha perlu mencari cara baru dan kreatif untuk membantu anggota staf memajukan karir mereka (Ni et al., 2022). Dengan menawarkan peluang untuk peran kunci dalam perusahaan, program CDT yang relevan tidak hanya membantu individu mencapai potensi penuh mereka tetapi juga meningkatkan kebahagiaan kerja. Kemajuan karir dan JSN berkorelasi positif dan signifikan, menurut penelitian oleh Putra (2020), Purnamasari et al. (2021), Fadli et al. (2022), Antoro & Herminingsih (2022), Firmansyah & Ubaidillah (2022), dan Respati et al. (2023). Di sisi lain, pertumbuhan profesional tidak memiliki dampak yang nyata pada JSN.

Employee empowerment (EET) juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Strategi pemberdayaan dapat memengaruhi tingkat kepuasan secara positif, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian yang menunjukkan hubungan positif yang signifikan (Sinaga & Sijabat, 2022; Ganji et al., 2021; AlKahtani et al., 2021; Suriadnyana, 2020). Namun, temuan yang tidak konsisten juga disampaikan, yang dilakukan oleh Huang & Yuswardi (2022), sehingga hal ini menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut. Untuk mengatasi ketidakkonsistenan tersebut, penelitian ini memasukkan *work engagement* (WET) sebagai variabel mediasi. *Work engagement*, yang ditandai dengan dedikasi dan antusiasme, diketahui menghasilkan hasil yang positif. Karyawan yang terlibat aktif dalam pekerjaannya umumnya lebih produktif, sehingga berperan penting dalam mendorong pertumbuhan organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa WET memiliki dampak positif dan signifikan terhadap JSN (Ahdianita & Setyaningrum, 2024; Perangin-Angin et al., 2020; Sulistiono et al., 2020).

Studi ini bertujuan untuk meneliti pengaruh pengembangan karir, *employee empowerment*, dan QWL terhadap kepuasan kerja, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Kerangka kerja penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial atau *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang

menyoroti hubungan timbal balik antara pemberi kerja dan karyawan. Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, memberdayakan karyawan, dan mempromosikan pengembangan profesional diharapkan dapat meningkatkan *work engagement*, yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan kerja karyawan yang lebih besar. Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengaruh keseluruhan *work engagement* terhadap JSN di PT Penamas Nusaprima, dengan menguji perannya sebagai mediator dalam hubungan antara CDT, EET, dan QWL.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*-JSN) mencakup perasaan terpenuhi, bahagia, dan emosi positif individu terhadap pekerjaannya (Khan et al., 2023). JSN mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan terkait pekerjaan terpenuhi (Hendrawijaya & Rizal, 2022). Penelitian-penelitian sebelumnya telah berulang kali menunjukkan bahwa JSN dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh QWL (Ertürk, 2022; Hendrawijaya & Rizal, 2022; Hidayah & Hendarsjah, 2021; Respati et al., 2023). Khan et al. (2023) mencantumkan hal-hal berikut sebagai ukuran JSN: 1) Ekuitas: keselarasan gaji, tunjangan, dan kondisi kerja dengan rekan sejawat di dalam dan lintas organisasi; 2) Kompensasi finansial langsung: upah, bonus, dan gaji yang sesuai dengan harapan karyawan; 3) Kompensasi finansial tidak langsung: tunjangan seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti berbayar, dan jaminan sosial; 4) Kompensasi non-finansial: kesempatan untuk pengakuan, promosi, status, dan pembinaan hubungan dengan rekan kerja; 5) Kepuasan karyawan: mencakup beban kerja, keamanan kerja, peluang pertumbuhan karir, dan paket remunerasi; serta 6) Dukungan manajemen: penghargaan, komunikasi transparan, inisiatif pelatihan, dan peluang pengembangan yang diberikan oleh *supervisor*.

Quality work of life-QWL, merupakan ukuran seberapa baik perusahaan memenuhi tuntutan pribadi dan profesional para pekerjanya melalui pengalaman kerja mereka (Mosisa et al., 2022). Menurut Ahdianita & Setyaningrum (2024), peningkatan QWL dapat meningkatkan kesehatan mental dan fisik, perubahan budaya, serta kepercayaan diri karyawan, sehingga membuka peluang bagi pengembangan profesional dan pribadi. Menurut Mosisa et al. (2022), ada beberapa cara untuk menilai QWL: 1) Pekerjaan-kehidupan: kapasitas untuk mengelola kewajiban pribadi dan profesional seseorang secara sukses, dikenal sebagai keseimbangan kehidupan kerja; 2) Desain pekerjaan: elemen-elemen seperti jadwal kerja, dukungan, dan manajemen beban kerja; 3) Konteks pekerjaan: elemen-elemen seperti komunikasi, kerja sama tim, peraturan tempat kerja, dan keselamatan pekerja; serta 4) Dunia pekerjaan: relevansi yang lebih luas dari kondisi pekerjaan saat ini dengan tren masyarakat dan industri.

Employee empowerment (EET) dibuktikan ketika karyawan merespons secara positif perlakuan baik dari organisasinya (Zhao et al., 2020). Huang & Yuswardi (2022) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses penguatan kemampuan fisik atau mental individu untuk melakukan tugas secara efektif. Hal ini secara luas dianggap sebagai prediktor untuk meningkatkan JSN di berbagai sektor (Al-dmour, 2019). Studi empiris mengonfirmasi dampak positif dan signifikan dari EET terhadap JSN (AlKahtani et al., 2021; Ganji et al., 2021; Huang & Yuswardi, 2022; Sinaga & Sijabat, 2022). Motamarri et al. (2020) mengidentifikasi enam dimensi untuk mengukur EET: 1) Pengambilan keputusan: keterampilan memecahkan masalah, kontrol, dan tekanan tanggung jawab; 2) Keterampilan diskresioner: otonomi dan kontrol pribadi atas tugas; 3) Akses informasi: kemampuan untuk memperoleh informasi terkait pekerjaan yang relevan; 4) Pengetahuan dan keterampilan: kompetensi dan keyakinan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas; 5) Peralatan dan teknologi: ketersediaan sumber daya dan teknologi untuk mendukung kinerja pekerjaan; serta 6) Pelatihan dan pengembangan: upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan karyawan melalui inisiatif pengembangan.

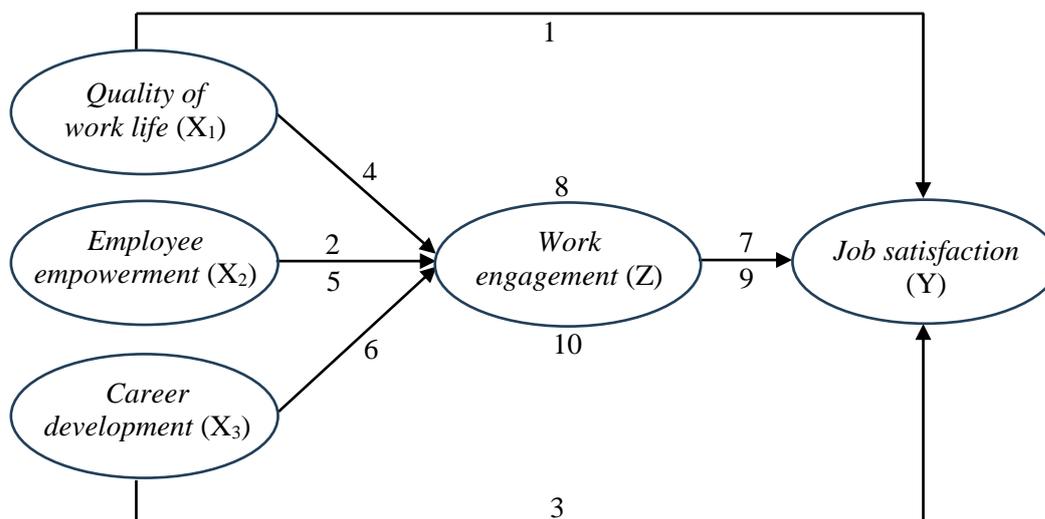
Pengembangan karir (*career development*-CDT) merupakan proses peningkatan keterampilan karyawan agar mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam suatu organisasi, disertai dengan peningkatan kewajiban, hak, dan status (Akhmal et al., 2019). Menurut Sholikhah et al. (2018), CDT merupakan perkembangan perilaku yang mana individu mengenali dan mengembangkan hal-hal pokok dan kompetensi untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka dari waktu ke waktu. Beberapa penelitian telah memvalidasi dampak positif dan signifikan CDT terhadap kepuasan kerja (Antoro & Herminingsih, 2022; Fadli et al., 2022; Firmansyah & Ubaidillah, 2022; Purnamasari et al., 2021; Putra, 2020). Ni et al. (2022) mengidentifikasi dimensi-dimensi pengembangan karir, meliputi: 1) Peningkatan kemampuan dan atribut profesional: mengukur pertumbuhan karir melalui peningkatan tanggung jawab, adaptasi peran, dan peningkatan keterampilan; 2) Promosi karir dan peningkatan prestise: melibatkan penanganan tugas-tugas penting, mengejar pendidikan tinggi, promosi tepat waktu, perluasan peran, kenaikan gaji, dan peningkatan prestise; serta 3) Kemajuan tujuan karir: berkaitan dengan perencanaan, upaya, dan pelaksanaan tujuan karir.

Work engagement (WET) mengacu pada kondisi mental yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan energi, komitmen, dan keterlibatan. *Work engagement* berdampak signifikan terhadap JSN melalui dedikasi, antusiasme, dan penyerapan (Wiratama et al., 2022). Sebagai faktor penting di tempat kerja, WET meningkatkan efektivitas organisasi, termasuk kepuasan karyawan dan keberhasilan organisasi. Berbagai studi empiris menunjukkan dampak positif dan signifikan dari *work engagement* terhadap kepuasan kerja (Antoro & Herminingsih, 2022; Fadli et al., 2022; Firmansyah & Ubaidillah, 2022; Purnamasari et al., 2021; Putra, 2020). Studi-studi telah berulang kali menunjukkan hubungan yang baik dan signifikan antara WET dan QWL (Sagafia & Thamrin, 2022; Sahni, 2019; Sun et al., 2022; Wardani & Anwar, 2019). Pekerja dengan tingkat *work engagement* yang tinggi biasanya melaporkan keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih baik. Dari sejumlah studi empiris terdahulu, ditemukan bahwa *employee empowerment* secara signifikan meningkatkan WET (Al-dmour, 2019; Alhozi et al., 2021; Asri, 2020).

Career development (CDT) meningkatkan *work engagement* dengan memberikan karyawan panduan yang jelas tentang peran mereka dan harapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan profesional mereka (Kura et al., 2019). Peluang ini memperkuat WET dengan meningkatkan kemauan mereka untuk memanfaatkan keterampilan mereka dan mengambil tanggung jawab (George et al., 2020; Presbitero, 2017; Sendawula et al., 2018). Studi-studi empiris telah menunjukkan hubungan positif yang kuat antara CDT dan *work engagement* (George et al., 2020; Jena et al., 2024; Pranitasari & Julian, 2022)

Berdasarkan setiap pemaparan mengenai kerangka teoritis dan isu-isu yang teridentifikasi, hipotesis-hipotesis riset berikut dirumuskan:

- H₁: QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap JSN.
- H₂: EET berpengaruh positif dan signifikan terhadap JSN.
- H₃: CDT berpengaruh positif dan signifikan terhadap JSN.
- H₄: QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap WET.
- H₅: EET berpengaruh positif dan signifikan terhadap WET.
- H₆: CDT berpengaruh positif dan signifikan terhadap WET.
- H₇: WET berpengaruh positif dan signifikan terhadap JSN.
- H₈: Pengaruh antara QWL dan JSN dimediasi secara positif dan signifikan oleh WET.
- H₉: Pengaruh antara EET dan JSN dimediasi secara positif dan signifikan oleh WET.
- H₁₀: Pengaruh antara CDT dan JSN dimediasi secara positif dan signifikan oleh WET.



Gambar 1. Kerangka penelitian
 Sumber: Kerangka penelitian penulis (2024)

METODE

Studi ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori, karena fokus pada pemaparan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang berakar pada filsafat positivis, penelitian ini menekankan fenomena yang dapat diamati dan diukur (Hardani et al., 2020). Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memeriksa hubungan timbal balik antara variabel. Penelitian dilakukan di PT Penamas Nusaprima yang berlokasi di Jalan Raya Kebon Agung, Pakisaji, Malang, Jawa Timur. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan rokok tersebut, baik karyawan tetap maupun tidak tetap yang berjumlah 215 orang. Untuk memastikan bahwa populasi tersebut representatif, ukuran sampel ditetapkan menggunakan teknik deskriptif dan statistik. Ukuran sampel sebanyak 140 orang karyawan diperoleh dengan menerapkan rumus Slovin 5%. Sampel dipilih menggunakan metode pengambilan sampel acak proporsional, dengan pemilihan berdasarkan ukuran setiap divisi dalam perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert, yang mana responden memberikan penilaian terhadap tingkat persetujuan mereka, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Untuk memastikan keakuratan dan konsistensi alat ukur, dilakukan uji validitas serta reliabilitas terhadap data yang diperoleh.

Analisis proses dilakukan dengan menerapkan teknik *structural equation model (SEM) partial least square (PLS)*. Sebagai alat “kausal-prediktif”, teknik SEM berbasis varians ini berupaya menjelaskan varians dalam variabel dependen (Hair et al., 2019). Model jalur PLS terdiri dari dua komponen utama: 1) Model struktural yang menggunakan oval atau lingkaran untuk menggambarkan hubungan antara konstruk dan 2) Model pengukuran yang menunjukkan bagaimana konstruksi berhubungan dengan variabel indikator yang sesuai. Dalam proses analisis SEM PLS, terdapat dua sub-model, yakni model pengukuran (model luar) dan model struktural (model dalam). Faktor pemuatan digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen untuk model pengukuran; nilai yang lebih besar dari 0,70 (dengan statistik $t > 1,96$ dan tingkat signifikansi 0,05) dianggap valid. Validitas diskriminan dievaluasi dengan menganalisis pemuatan silang antara indikator dan konstruk, sementara reliabilitas komposit menilai konsistensi internal indikator dalam setiap konstruk. Untuk model struktural, analisis ini menguji nilai R^2 dan koefisien jalur, membandingkan statistik t dengan nilai tabel t yang diperoleh dari keluaran SmartPLS 4. Parameter model struktural meliputi R^2 , Q^2 , dan *goodness of fit (GoF)*. Langkah terakhir melibatkan pengujian hipotesis dan analisis mediasi untuk memvalidasi model yang diusulkan dan hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden yakni perempuan, yang mencakup 96% (n=134) dari total responden, sedangkan responden lainnya berjenis kelamin laki-laki. Mayoritas responden termasuk dalam rentang usia 31-40 tahun, yaitu 45% (n=63), diikuti oleh kelompok usia 41-50 tahun sebesar 31% (n=43), dan kelompok usia 51-60 tahun sebesar 17% (n=24). Tingkat pendidikan yang paling umum adalah sekolah menengah pertama, yaitu 47% (n=47), diikuti oleh sekolah dasar dan sekolah menengah atas, masing-masing sebesar 38% (n=38). Sebagian besar karyawan telah bekerja selama 11-20 tahun, yaitu sebesar 67% (n=94), yang menunjukkan tingkat retensi yang tinggi dalam perusahaan. Hasil deskriptif untuk setiap variabel disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rata-rata masing-masing variabel berdasarkan jawaban peserta

Variabel penelitian	Item	Rata-rata
QWL	QWL1	4,46
	QWL2	4,39
	QWL3	4,46
	QWL4	4,36
	QWL5	4,32
	QWL6	4,40

	QWL7	4,33
EET	EET1	4,42
	EET2	4,25
	EET3	4,38
	EET4	4,31
	EET5	4,15
	EET6	4,12
	EET7	4,35
CDT	CDT1	4,29
	CDT2	4,36
	CDT3	4,27
	CDT4	4,44
	CDT5	4,32
WET	WET1	4,42
	WET2	4,35
	WET3	4,38
	WET4	4,24
	WET5	4,31
	WET6	4,21
	WET7	4,34
	WET8	4,46
	WET9	4,32
JSN	JSN1	4,37
	JSN2	4,44
	JSN3	4,34
	JSN4	4,52
	JSN5	4,25
	JSN6	4,39
	JSN7	4,35
	JSN8	4,33
	JSN9	4,36
	JSN10	4,43
	JSN11	4,30

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Terkait *quality work of life* (QWL), skor rata-rata tertinggi terdapat pada *item* QWL1 dan QWL3, keduanya dengan skor 4,46. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada *item* QWL5, yang menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar responden memandang pernyataan tersebut positif, tingkat keyakinan mereka tidak setinggi pada *item-item* lainnya. Secara keseluruhan, responden umumnya setuju dengan pernyataan pada variabel QWL, yang tercermin dari skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,39. Hal ini menunjukkan bahwa QWL di PT Penamas Nusaprima berada pada tingkat yang memuaskan. Untuk variabel *employee empowerment* (EET), *item* EET1 memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,42, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki EET yang cukup untuk menangani tugas mereka, yang mencerminkan tingkat pemberdayaan yang kuat. Sebaliknya, penyediaan peralatan dan teknologi yang relevan dengan pekerjaan mereka (*item* EET 6) menerima skor rata-rata terendah sebesar 4,12, yang menunjukkan ruang untuk perbaikan. Secara keseluruhan, skor rata-rata sebesar 4,28 untuk variabel EET mencerminkan tingkat pemberdayaan yang baik dalam perusahaan.

Terkait *career development* (CDT), *item* CDT4 memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,44, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa gengsi mereka meningkat dengan peningkatan keterampilan dan prestasi di tempat kerja, yang mencerminkan kemajuan dalam CDT. Di sisi lain, *item* CDT3 memiliki skor rata-rata terendah yaitu 4,27, yang menunjukkan bahwa meskipun persepsi promosi tepat waktu secara umum baik, masih ada potensi untuk perbaikan. Skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,34 untuk CDT, mencerminkan persepsi pertumbuhan yang positif di PT Penamas Nusaprima. Untuk variabel *work engagement* (WET), *item* WET8 memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,46, yang menunjukkan bahwa karyawan sangat terlibat dalam tugas-tugas pekerjaan mereka. Namun, *item* WET6 memiliki skor

rata-rata terendah yaitu 4,21, yang menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan di PT Penamas Nusaprima merasa positif, masih ada ruang untuk meningkatkan rasa bangga mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,34 sehingga mencerminkan tingkat *work engagement* yang baik dalam perusahaan.

Terkait *job satisfaction* (JSN), *item* JSN4 memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,52, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan gaji yang diterimanya, yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Sebaliknya, *item* JSN5 memiliki skor rata-rata terendah yaitu 4,25, yang menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam menyelaraskan bonus dan insentif dengan kontribusi karyawan. Secara keseluruhan, skor rata-rata sebesar 4,37 menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang baik di PT Penamas Nusaprima. Uji validitas konvergen, yang berdasarkan pada nilai muatan luar, menegaskan bahwa semua *item* untuk variabel QWL, EET, CDT, WET, dan JSN adalah valid, karena semua nilai melebihi ambang batas 0,70.

Tabel 2. Nilai *outer loading*

Variabel	Item	Outer loading
QWL	QWL1	0,849
	QWL2	0,830
	QWL3	0,793
	QWL4	0,779
	QWL5	0,812
	QWL6	0,804
	QWL7	0,819
EET	EET1	0,753
	EET2	0,780
	EET3	0,740
	EET4	0,726
	EET5	0,719
	EET6	0,741
	EET7	0,756
CDT	CDT1	0,836
	CDT2	0,755
	CDT3	0,797
	CDT4	0,769
	CDT5	0,808
WET	WET1	0,750
	WET2	0,745
	WET3	0,766
	WET4	0,748
	WET5	0,721
	WET6	0,723
	WET7	0,771
	WET8	0,735
	WET9	0,768
JSN	JSN1	0,743
	JSN2	0,774
	JSN3	0,779
	JSN4	0,756
	JSN5	0,745
	JSN6	0,761
	JSN7	0,712
	JSN8	0,752
	JSN9	0,762
	JSN10	0,797
	JSN11	0,812

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Tabel 3. Nilai *cross-loading*

	CDT	EET	JSN	QWL	WET
QWL1	0,289	0,406	0,491	0,849	0,440
QWL2	0,383	0,413	0,449	0,830	0,475
QWL3	0,391	0,373	0,437	0,793	0,452
QWL4	0,278	0,458	0,486	0,779	0,434
QWL5	0,431	0,487	0,518	0,812	0,578
QWL6	0,401	0,507	0,583	0,804	0,547
QWL7	0,382	0,516	0,557	0,819	0,566
EET1	0,316	0,753	0,516	0,404	0,478
EET2	0,406	0,780	0,505	0,379	0,449
EET3	0,392	0,740	0,459	0,433	0,456
EET4	0,398	0,726	0,496	0,457	0,611
EET5	0,260	0,719	0,436	0,314	0,403
EET6	0,364	0,741	0,494	0,399	0,568
EET7	0,428	0,756	0,552	0,510	0,573
CDT1	0,836	0,436	0,528	0,394	0,534
CDT2	0,755	0,355	0,432	0,307	0,460
CDT3	0,797	0,415	0,529	0,449	0,555
CDT4	0,769	0,353	0,401	0,301	0,483
CDT5	0,808	0,399	0,460	0,325	0,473
WET1	0,473	0,527	0,487	0,455	0,750
WET2	0,434	0,546	0,541	0,367	0,745
WET3	0,515	0,564	0,565	0,449	0,766
WET4	0,456	0,449	0,497	0,421	0,748
WET5	0,452	0,408	0,532	0,496	0,721
WET6	0,469	0,484	0,540	0,501	0,723
WET7	0,526	0,534	0,661	0,583	0,771
WET8	0,488	0,487	0,523	0,448	0,735
WET9	0,447	0,609	0,579	0,439	0,768
JSN1	0,446	0,501	0,743	0,455	0,546
JSN2	0,432	0,459	0,797	0,428	0,549
JSN3	0,455	0,552	0,812	0,510	0,545
JSN4	0,521	0,548	0,774	0,540	0,610
JSN5	0,457	0,612	0,779	0,539	0,622
JSN6	0,454	0,398	0,756	0,486	0,492
JSN7	0,427	0,522	0,745	0,529	0,658
JSN8	0,498	0,503	0,761	0,483	0,577
JSN9	0,454	0,415	0,712	0,411	0,504
JSN10	0,473	0,531	0,752	0,422	0,494
JSN11	0,388	0,519	0,762	0,410	0,544

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Dengan menggunakan nilai *cross-loading* dari Tabel 3, temuan uji validitas diskriminan menunjukkan dengan jelas bahwa asosiasi setiap konstruk dengan indikatornya lebih kuat daripada asosiasi indikator variabel lainnya. Oleh karena itu, setiap konstruk atau variabel laten memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Mengingat bahwa asosiasi indikator dengan variabel laten terkait lebih kuat daripada asosiasi dengan variabel laten lainnya, ini menunjukkan bahwa nilai *cross-loading* memenuhi persyaratan validitas diskriminan, sehingga hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mengukur variabel laten terkait dengan tepat.

Tabel 4 menyajikan skor *cronbach alpha* (CA), *composite reliability* (CR), dan AVE, yang mengonfirmasi seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan pengujian pada hipotesis yang diusulkan.

Tabel 4. Skor *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan AVE

Variabel	CA	CR	AVE
QWL	0,914	0,931	0,660
CDT	0,853	0,895	0,629
EET	0,867	0,897	0,555
WET	0,901	0,919	0,559
JSN	0,928	0,939	0,583

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Tabel 5. Tabel koefisien determinasi

Variabel	R ²	Adjusted R ²
WET (Z)	0,630	0,622
JSN (Y)	0,636	0,625

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Nilai R², juga dikenal sebagai koefisien determinasi, menggambarkan persentase variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Ghazali & Latan (2015) menyatakan bahwa nilai *r-squared* sebesar 0,75 dipecah sebagai kuat, 0,50 sebagai sedang, dan 0,25 sebagai lemah. Nilai R² untuk kepuasan kerja dan *work engagement* dalam penelitian saat ini adalah 0,636 dan 0,630. Ini menyiratkan bahwa variabel independen dalam model tersebut menjelaskan sekitar 63% varians dalam kedua variabel ini. Bahkan setelah mengendalikan jumlah prediktor dalam model, hampir 62% varians dalam WET dan JSN masih dapat dijelaskan, menurut nilai *adjusted R²* masing-masing 0,622 dan 0,625. Berdasarkan klasifikasi Ghazali & Latan (2015), hasil ini menempatkan WET dan JSN dalam kategori sedang.

Tabel 6. *Goodness of fit* (GoF)

	Saturated model	Saturated model
SRMR	0,064	0,064
NFI	0,745	0,745

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Kecocokan yang baik dengan data ditunjukkan oleh nilai SRMR sebesar 0,064, yang konsisten dengan kriteria untuk data ditunjukkan oleh nilai SRMR kurang dari 0,08 dapat diterima (Hair et al., 2019). Dukungan lebih lanjut untuk kecocokan keseluruhan model diberikan oleh nilai NFI sebesar 0,745, yang lebih besar dari batas 0,50. Ini menunjukkan validitas empiris model yang kuat dan kemampuan untuk menangkap variasi data secara efektif, sehingga memvalidasi keakuratan teori yang mendasarinya dalam memprediksi hubungan antara variabel.

Tabel 7. Hasil koefisien jalur

Variabel	O	M	STDEV	STDEV	P-values
CDT→JSN	0,174	0,183	0,073	2,393	0,017
CDT→WET	0,329	0,333	0,074	4,433	0,000
EET→JSN	0,232	0,228	0,081	2,851	0,005
EET→WET	0,379	0,377	0,068	5,550	0,000
QWL→JSN	0,206	0,199	0,082	2,496	0,013
QWL→WET	0,259	0,256	0,067	3,892	0,000
WET→JSN	0,338	0,341	0,095	3,572	0,000

Sumber: Data primer yang dianalisis peneliti (2024)

Analisis *bootstrapping* yang dilakukan dengan menggunakan alat SmartPLS, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7, mengungkap tingkat signifikansi untuk menguji hipotesis. Menurut Ghazali & Latan (2015), hipotesis dianggap didukung jika nilai-t lebih dari 1,96 pada tingkat signifikansi yang seharusnya, yaitu 0,05. Hasil menunjukkan bahwa t-statistik sebesar 2,496, yang lebih besar dari 1,96, dan nilai-p sebesar 0,013, yang kurang dari 0,05, memberikan dukungan untuk hipotesis 1 (H₁), yang

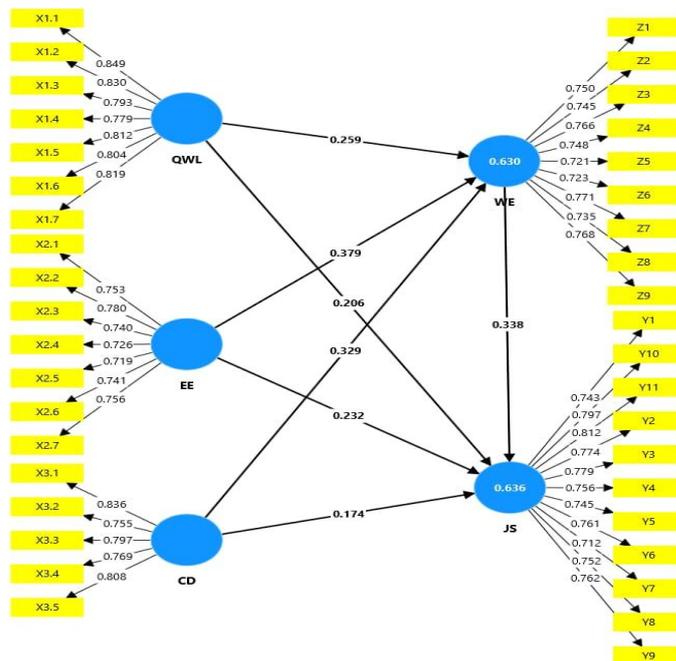
membahas tentang hubungan antara JSN dan QWL. Nilai t-statistik sebesar $2,851 > 1,96$ dan nilai p sebesar $0,005 < 0,05$ mendukung penerimaan hipotesis 2 (H_2), yang meneliti hubungan antara JSN dan EET. Hubungan antara JSN dan CDT merupakan hipotesis 3 (H_3) yang diterima dengan nilai p $0,017 < 0,05$ dan nilai t-statistik $2,393 > 1,96$. Hipotesis 4 (H_4) didukung oleh hubungan antara QWL dan WET, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik $3,892 > 1,96$ dan nilai p $0,000 < 0,05$. Demikian pula, dengan nilai t-statistik $5,550 > 1,96$ dan nilai p $0,000 < 0,05$, hipotesis 5 (H_5) yang menghubungkan EET dan keterikatan kerja, diterima. Dengan nilai p $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik $4,433 > 1,96$, hipotesis 6 (H_6) yang berkaitan dengan CDT dan WET, diterima. Terakhir, nilai t-statistik $0,3572 > 1,96$ dan nilai p $0,000 < 0,05$, hubungan antara WET dan JSN mendukung hipotesis 7 (H_7).

Tabel 8. Hasil koefisien jalur mediasi

Variabel	O	M	STDEV	O/STDEV	P-values
CDT→WET→JSN	0,111	0,114	0,041	2,715	0,007
EET→WET→JSN	0,128	0,129	0,043	3,004	0,003
QWL→WET→JSN	0,088	0,088	0,035	2,494	0,013

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work engagement*, yang merupakan mediator dari kepuasan kerja, secara signifikan dipengaruhi oleh QWL. Statistik t sebesar 2,496, nilai p sebesar 0,013, dan koefisien sebesar 0,206, menunjukkan dampak langsung yang signifikan dari QWL terhadap JSN. Hal ini menyiratkan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mediator yang mendukung hipotesis 8 (H_8). Demikian pula, WET memiliki dampak besar pada JSN sebagai hasil dari EET. Selain itu, adanya pengaruh langsung EET terhadap JSN, sebagaimana ditunjukkan oleh statistik-t sebesar 2,85 dengan nilai p sebesar 0,005, dan koefisien sebesar 0,232. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa WET berfungsi sebagai mediator parsial, yang mendukung hipotesis 9 (H_9).



Gambar 2. Analisis algoritma

Sumber: Data primer dianalisis oleh peneliti (2024)

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan QWL, yang sejalan dengan penelitian sebelumnya (Ertürk, 2022; Hendrawijaya & Rizal, 2022; Hidayah & Hendarsjah, 2021; Respati et al., 2023), yang semuanya menemukan dampak QWL yang menguntungkan dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengungkapkan pentingnya

keseimbangan kehidupan kerja yang berkualitas tinggi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja, yang mencakup aspek-aspek seperti pekerjaan-kehidupan, desain pekerjaan, konteks pekerjaan, dan dunia pekerjaan, secara langsung memberikan kontribusi pada perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara keseluruhan. Temuan ini mempertegas bahwa upaya peningkatan QWL merupakan strategi investasi yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian ini juga menemukan korelasi yang kuat antara EET dan JSN, yang konsisten dengan penelitian oleh Huang & Yuswardi (2022), AlKahtani et al. (2021), Ganji et al. (2021), dan Sinaga & Sijabat (2022), yang menunjukkan bahwa *employee empowerment* (EET) memiliki dampak positif terhadap JSN di berbagai industri. Ketika karyawan merasa berdaya, komitmen dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan meningkat, berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini mendorong terciptanya rasa memiliki terhadap organisasi, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja (JSN). Dengan kata lain, EET berperan sebagai katalisator dalam memperkuat harmoni emosional dan profesional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga mempertegas pentingnya strategi pemberdayaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan memuaskan.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara CDT dan JSN, yang sejalan dengan penelitian Putra (2020), Purnamasari et al. (2021), Fadli et al. (2022), Antoro & Herminingsih (2022), dan Firmansyah & Ubaidillah (2022), yang semuanya menunjukkan adanya pengaruh positif CDT terhadap JSN. Pekerja yang memahami hubungan antara pengembangan keterampilan dan peluang karir cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan merasa karirnya mengalami kemajuan. Hal ini mengindikasikan bahwa karir pengembangan tidak hanya memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi karyawan, tetapi juga menciptakan rasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar dalam organisasi. Ketika organisasi menyediakan akses terhadap pelatihan, peluang promosi, dan jalur karir yang transparan, karyawan merasa didukung dalam pencapaian tujuan profesional mereka. Dukungan ini pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan melihat adanya kesinambungan antara usaha yang mereka lakukan dan hasil yang mereka peroleh dalam konteks karir. Dengan demikian, pengembangan karir berperan sebagai faktor penting yang memperkuat hubungan antara individu dan organisasi, yang berdampak pada loyalitas, produktivitas, serta retensi karyawan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian Sun et al. (2022), Sagafia & Thamrin (2022), Wardani & Anwar (2019), dan Sahni (2019), yang menyatakan bahwa QWL secara langsung memengaruhi WET, juga didukung hubungannya dalam penelitian ini. Peningkatan keseimbangan kehidupan kerja manusia akan meningkatkan *engagement*, yang akan meningkatkan *output* dan efisiensi. Kualitas kehidupan kerja yang baik memberikan lingkungan yang sehat secara fisik dan psikologis, yang memungkinkan karyawan merasa nyaman, dihargai, dan didukung oleh organisasi. Ketika kebutuhan dasar dan psikososial karyawan terpenuhi, mereka lebih mudah terlibat secara penuh dalam pekerjaan, baik secara kognitif, emosional, maupun perilaku, sehingga meningkatkan *work engagement* (WET).

Demikian pula, terdapat korelasi yang kuat antara EET dan WET, yang konsisten dengan penelitian oleh Al-dmour (2019), Alhozi et al. (2021), dan Asri (2020), yang menemukan bahwa EET memiliki dampak positif pada WET. Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh pekerja yang berdaya, lebih terlibat, dan terdorong. Pemberdayaan karyawan memberikan rasa kendali, tanggung jawab, dan makna terhadap pekerjaannya, yang berperan penting dalam meningkatkan kelangsungan terhadap pekerjaan. Ketika individu merasa memiliki peran penting dan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, baik QWL maupun EET, memainkan peran penting dalam menciptakan kondisi psikologis yang mendukung peningkatan keterlibatan kerja (WET), yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dengan temuan yang sejalan dengan Jena & Nayak (2024), George et al. (2020), dan Pranitasari & Julian (2022), yang menemukan bahwa perkembangan karir (CDT) memiliki dampak besar pada *work engagement* (WET). Pekerja lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka ketika mereka melihat prospek untuk kemajuan karir dan merasa terdorong untuk berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan karir tidak hanya memberikan arah bagi pertumbuhan profesional, tetapi juga menumbuhkan rasa optimisme, kepemilikan, dan antusiasme terhadap pekerjaan. Ketika organisasi menyediakan jalur karir yang jelas, pelatihan yang relevan, serta kesempatan untuk

meningkatkan jenjang karir, karyawan merasa dihargai dan diinvestasikan sebagai aset jangka panjang. Perasaan ini menciptakan suasana emosional yang kuat terhadap organisasi dan memperkuat motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi maksimal. Dengan demikian, CDT menjadi faktor strategi yang tidak hanya memengaruhi kepuasan karyawan, tetapi juga secara langsung memperkuat keterlibatan kerja (WET), yang penting untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif, produktif, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Lebih jauh, hasil penelitian ini menunjukkan korelasi yang kuat antara WET dan JSN, bahwa WET memiliki dampak positif pada JSN dan efektivitas organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putra (2020), Fadli et al. (2022), dan Antoro & Herminingsih (2022), pekerja yang terlibat cenderung lebih loyal dan puas terhadap tempat kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya mencerminkan tingkat energi, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap tugas-tugas mereka, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan menyenangkan. Ketika individu terlibat secara penuh, baik secara fisik, emosional, maupun mental dalam aktivitas pekerjaan, mereka lebih mungkin merasakan kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti penghargaan, hubungan *interpersonal*, pengembangan diri, dan pencapaian. Dengan demikian, keterlibatan kerja berfungsi sebagai jembatan psikologis yang memperkuat persepsi positif terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Keterlibatan ini juga memengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan retensi, produktivitas, dan kontribusi aktif terhadap tujuan bersama.

Penelitian ini selanjutnya menunjukkan bahwa hubungan antara JSN dan QWL dimediasi oleh *work engagement*. Secara khusus, QWL memengaruhi JSN baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan keterikatan kerja, yang berfungsi sebagai mediator parsial. Pekerja yang memiliki lingkungan kerja yang positif lebih cenderung berpartisipasi dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan JSN. Untuk meningkatkan keterikatan dan JSN di PT Penamas Nusaprima, sangat penting untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Keterikatan kerja (WET) bertindak sebagai jembatan psikologis yang memperkuat pengaruh QWL terhadap kepuasan kerja. Artinya, meskipun QWL dapat langsung meningkatkan JSN, dampaknya akan lebih optimal jika karyawan juga merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks ini, *work engagement* tidak hanya memperkuat motivasi internal, tetapi juga meningkatkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu, strategi peningkatan QWL di perusahaan harus secara bersamaan diarahkan untuk mendorong keterlibatan karyawan agar manfaatnya terhadap JSN dapat dirasakan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, seperti yang ditunjukkan Putra (2020) dan Fadli et al. (2022), keterikatan kerja secara parsial memediasi hubungan antara EET dan JSN, hal ini didukung oleh AIKahtani et al. (2021) dan Sinaga & Sijabat (2022). Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi WET terhadap hubungan antara JSN dan EET. Uji hipotesis mendukung hipotesis 9, yang menyatakan bahwa EET memiliki dampak signifikan terhadap JSN melalui WET. Karyawan yang terlibat secara aktif akan lebih mudah merasakan kepuasan karena mereka menemukan nilai dalam apa yang mereka kerjakan dan merasa berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, mediasi parsial WET menjelaskan bahwa dampak EET terhadap JSN dapat terjadi secara langsung, dan bermakna jika melalui WET.

Hasil ini menunjukkan bahwa WET memiliki dampak positif terhadap JSN sebagai hasil dari CDT. Ini menyiratkan bahwa pertumbuhan profesional tidak hanya secara langsung meningkatkan kebahagiaan kerja, tetapi juga mendorong keterlibatan di tempat kerja. Pekerja lebih cenderung berpartisipasi dalam pekerjaan mereka dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka melihat prospek untuk kemajuan dan tanggung jawab. Dengan demikian, WET berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan upaya CDT dengan terciptanya JSN yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja (QWL), *employee empowerment* (EET), dan peluang pengembangan karir (CDT) yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja (JSN) mereka. Artinya, ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, memberikan kepercayaan, serta menjamin pertumbuhan karir, karyawan cenderung merasa lebih puas dalam bekerja. Selain itu, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang positif

mendorong karyawan untuk lebih aktif, bersemangat, dan terhubung secara emosional dengan pekerjaannya. Dengan kata lain, QWL, EET, dan CDT menjadi faktor penting yang dapat membangkitkan motivasi dan energi kerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *work engagement* memiliki peran sebagai mediator. Artinya, pengaruh QWL, EET, dan CDT terhadap kepuasan kerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peningkatan *work engagement*. Karyawan yang merasa didukung, diberdayakan, dan memiliki prospek karir yang jelas akan lebih terlibat dalam pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *quality work of life*, *employee empowerment*, dan *career development* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, *work engagement* terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut, yang berarti bahwa ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan keterikatan karyawan. Meskipun *work engagement* tidak sepenuhnya menjelaskan hubungan tersebut, kehadirannya memperkuat dampak positif yang ditimbulkan. Temuan ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan adanya beberapa aspek dalam setiap variabel yang masih perlu ditingkatkan. Sehingga, implikasi manajerial yang bisa disampaikan pada penelitian ini adalah disarankan untuk PT Penamas Nusaprima dapat meningkatkan *quality work of life*, *employee empowerment*, dan *career development*, serta memperkuat *work engagement*. Hal ini dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, pemberian kepercayaan dan dukungan, serta peluang pengembangan diri, sehingga karyawan lebih terikat, termotivasi, dan puas dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Meskipun penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan *quality work of life*, *employee empowerment*, dan *career development* terhadap *job satisfaction*, baik langsung maupun melalui *work engagement*, studi ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, variabel yang digunakan masih terbatas dan belum mencakup faktor-faktor lain seperti *organizational commitment*, *job stress*, atau *employee well-being*. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model yang lebih kompleks dengan memasukkan variabel-variabel tambahan tersebut guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik. Kedua, objek penelitian hanya satu perusahaan, sehingga hasilnya belum bisa digeneralisasi ke sektor lain. Dengan demikian, studi selanjutnya disarankan untuk melibatkan organisasi dari sektor yang berbeda, seperti sektor manufaktur, pendidikan, layanan publik, atau layanan kesehatan, agar menghasilkan wawasan yang lebih beragam dan representatif. Ketiga, beberapa *item* dalam variabel menunjukkan skor rendah, yang mencerminkan adanya persepsi negatif karyawan terhadap aspek-aspek tertentu di lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap *item-item* tersebut guna meningkatkan kualitas lingkungan kerja secara menyeluruh.

REFERENSI

- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Pengaruh flexible working arrangement, work life balance, terhadap job satisfaction yang dimediasi oleh work engagement pada karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4), 259-271. <https://doi.org/10.55324/jgi.v1i4.47>
- Akhmal, A., Laila, F., & Sari, R. A. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 8(01), 1-6. <https://core.ac.uk/download/pdf/270198245.pdf>
- Al-Dmour, H., Yassine, O., & Al-Dmour, R. (2019). The impact of employee empowerment upon sales workforce performance via the mediating role of work engagement in the five star hotels: Empirical study. *Journal of International Business and Management*, 2(2), 1-21. <https://rpajournals.com/wp-content/uploads/2019/06/JIBM-2019-02-16.pdf>
- Alhozi, N., Al Hawamdeh, N., & Al-Edenat, M. (2021). The impact of employee empowerment on job engagement: Evidence from Jordan. *International Business Research*, 14(2), 90-101. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n2p90>

- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11, 813-822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>
- Antoro, Y. Y., & Herminingsih, A. (2022). The effects of career development, organizational climate, and leadership style on employee satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(3), 365-376. <https://doi.org/10.22441/jimb.v8i3.17408>
- Arifin, N. (2012). Analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, 8(1), 11-21. <https://media.neliti.com/media/publications/19790-ID-analisis-kualitas-kehidupan-kerja-kinerja-dan-kepuasan-kerja-pada-cv-duta-senena.pdf>
- Asri, D. H. (2020). Pengaruh employee empowerment terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai mediasi. *Jurnal Rekaman*, 4(2), 231-237. <https://ojs.jurnalrekaman.com/index.php/rekaman/article/view/57/52>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Ertürk, R. (2022). The effect of teachers' quality of work life on job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(1), 191-203. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1022519>
- Fadli, A. M., Handaru, W. A., & Wolor, C. W. (2022). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan di Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3(1), 16-27. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jbmk/article/download/30172/13397>
- Firmansyah, M. I., & Ubaidillah, H. (2022). Pengaruh pengembangan karir, pelatihan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Sekawan Kosmetik Wasantara. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 1(3), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.47134/innovative.v1i3.56>
- Ganji, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>
- George, C., Omuudu, O. S., & Francis, K. (2020). Employee engagement: A mediator between organizational inducements and industry loyalty among workers in the hospitality industry in Uganda. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 220-251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702869>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- 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>
- Hardani, H., Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Buku metode penelitian kualitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group. https://www.researchgate.net/profile/Assoc-Prof-Msi/publication/340021548_Buku_Metode_Penelitian_Kualitatif_Kuantitatif/links/5e72e011299bf1571848ba20/Buku-Metode-Penelitian-Kualitatif-Kuantitatif.pdf
- Hendrawijaya, D., & Rizal, A. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan quality of work life (QWL) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(4), 4917-4927. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i4.6862>
- Hidayah, N., & Hendarsjah, H. (2021). The impact of quality of work life (QWL) and work motivation on the organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variables. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(3), 499-506. <https://doi.org/10.29210/020211247>
- Huang, M., & Yuswardi, Y. (2022). Pengaruh emotional intelligence, empowerment, work environment, motivation, dan teamwork terhadap job satisfaction pada Bank BPR di Kota Batam. *ECo-Buss*, 4(3), 539-553. <https://doi.org/10.32877/eb.v4i3.325>
- Inayat, W., & Khan, M. J. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 1(1), 1-9. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>

- Jena, L., & Nayak, U. (2024). Organizational career development and retention of Millennial employees: The role of job engagement and organizational engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 778-796. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2022-0323>
- Jena, L., Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2024). Leadership behavioural integrity and employee engagement: Role of organisational career development and feedback self-efficacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(5), 1093-1111. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2023-0109>
- Kamthornphiphatthanakul, S., Kerdngrern, N., Somthong, N., & Sangsunt, P. (2022). Influence of quality of working life on job satisfaction, organizational trust, and employee engagement: A case study of the multinational company in Bangkok, Thailand. *International Journal of Economics and Management Studies*, 9(12), 56-63. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v9i12p107>
- Khan, M. A., Iqbal, S. A., Khan, M. S., & Hafez, M. G. (2023). Factor-bridging algorithm for the prediction of job satisfaction: Developing country perspective. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 35(9), 101743. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2023.101743>
- Kue, M. A. I., Nuryakin, N., & Suwanti, A. (2023). The effect of reward, career development and task-oriented leadership style on employee performance with job satisfaction as intervening variables. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(2), 1-8. <https://doi.org/10.30604/jika.v8i2.1796>
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., Umrani, W. A., & Salleh, N. M. (2019). Linking human resource development practices to counterproductive work behaviour: Does employee engagement matter. *Journal of African Business*, 20(4), 472-488. <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1583974>
- Mosisa, G., Abadiga, M., Oluma, A., & Wakuma, B. (2022). Quality of work-life and associated factors among nurses working in Wollega zones public hospitals, West Ethiopia: A cross-sectional study. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 17(August), 100466. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2022.100466>
- Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, 54, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102177>
- Ni, Y., Wu, D., Bao, Y., Li, J., & You, G. (2022). Nurses' perceptions of career growth: A qualitative descriptive study. *Journal of Advanced Nursing*, 78(11), 3795-3805. <https://doi.org/10.1111/jan.15376>
- Perangin-Angin, M. R., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Author, C. (2020). The effect of quality of work life and work engagement to employee performance with job satisfaction as an intervening variable in PT. Mopoly Raya Medan. *International Journal of Research and Review (IJRR)*, 7(2), 72-78. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.2_Feb2020/IJRR0010.pdf
- Pranitasari, D., & Julian, J. (2022). The influence of competency, work environment on work involvement and job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 252-263. <https://doi.org/10.22441/jimb.v8i2.13995>
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202061>
- Purnamasari, A., Handaru, A. W., & Parimita, W. (2021). The effect of career development and work discipline to job satisfaction of programming department employees at PT. X. *Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 139-162. <https://doi.org/10.21009/JDMB.04.2.7>
- Putra, J. Y. P. (2020). Pengaruh career development dan organizational culture terhadap job satisfaction serta dampaknya pada employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1185-1200. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1185-1200>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179-197. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>
- Riyono, B., Hartati, S., & Fatdina, F. (2022). Quality of work life (QWL) from psychological perspective and the development of its measurement. *Jurnal Psikologi*, 49(1), 87-103. <https://doi.org/10.22146/jpsi.67973>
- Sagafia, K., & Thamrin, W. P. (2022). The effect of resilience and quality of work life on work engagement for employees working in the era of the Covid-19 pandemic. *Journal of Social Research*, 1(11), 310-322. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i11.316>

- Sahni, J. (2019). Role of quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285-300. <https://doi.org/10.24874/ijqr13.02-03>
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh pengembangan karir, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(2), 299-319. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.009.2.07>
- Sinaga, O., & Sijabat, R. (2022). Analisis pengaruh employee motivation, employee empowerment, work life balance terhadap employee retention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada PT XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 87-96. <https://doi.org/10.35797/jab.v12.i1>
- Sulistiono, D., Hermawan, A., & Sukmawati, A. (2020). The effect of empowerment and employee engagement on job satisfaction, organizational commitment and its impact on performance of PTPN V. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, 16(3), 142-152. <https://doi.org/10.17358/jma.16.3.142>
- Sun, B., Fu, L., Yan, C., Wang, Y., & Fan, L. (2022). Quality of work life and work engagement among nurses with standardised training: The mediating role of burnout and career identity. *Nurse Education in Practice*, 58(October 2021), 103276. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103276>
- Suriadnyana, I. G. (2020). The effect of employee empowerment and work stress on employee organizational commitment mediated by job satisfaction (Case study of financial services cooperatives in Denpasar). *Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha*, 7(2), 92-103. <https://doi.org/10.22225/jj.7.2.2156.92-103>
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 447-463. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Wiratama, B., Wijaya, A. P., & Dewi, R. H. N. K. S. (2022). The role of work engagement in determining job satisfaction: Examining work-family conflict and work stress. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2), 294-304. <https://doi.org/10.15294/jdm.v13i2.38043>
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R. A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103432. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>