

## Peran Kompensasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Pengembangan Karir Terhadap Work Engagement Karyawan Milenial

Oktiana Triperani Sukmana<sup>1</sup>, Ida Ayu Oka Martini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pendidikan Nasional

Correspondence: [oktiana.sukmana18@gmail.com](mailto:oktiana.sukmana18@gmail.com)

Received: 5 Juli 2024 | Revised: 17 Juli 2024 | Accepted: 7 Agustus 2024

### Keywords:

Career Development;  
Milenial Staff;  
Participative  
Leadership; Work  
Engagement

### Abstract

Study objective to to investigate the mediation effect of compensation on the relationship between participative leadership and work engagement, as well as the impact of career development, compensation, and participative leadership, career development, and work engagement. The research was conducted at BPJS Ketenagakerjaan offices in the Bali, Nusa Tenggara, and Papua regions, targeting millennial employees, with a sample size of 73 employees from each office, derived through proportional sampling. The analysis was conducted using structural equation models - Partial Least Squares (SEM-PLS), and data collection was conducted through questionnaires. The findings indicate that both participative leadership and career development positively and significantly influence compensation and work engagement among millennial employees at BPJS Ketenagakerjaan. Specifically, participative leadership directly impacts both compensation and work engagement, while career development affects these variables through the mediation of compensation. The study underscores the importance of enhancing participative leadership and career development to improve employee engagement and compensation within public service organizations like BPJS Ketenagakerjaan.

### Kata Kunci:

kepemimpinan  
partisipatif;  
pengembangan karir;  
work engagement;  
karyawan milenial

### Abstrak

Maksud studi ini ialah untuk mengkaji dampak kepemimpinan partisipatif, peningkatan karir, dan kompensasi terhadap keterlibatan kerja, serta efek mediasi kompensasi pada hubungan antara kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan keterlibatan kerja. Penelitian ini dilakukan di unit BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Nusa Tenggara, Bali dan Papua, dengan target karyawan milenial. Sampel penelitian berjumlah 73 karyawan dari setiap kantor, yang diperoleh melalui teknik proportional sampling. Kuesioner digunakan dalam memorel data lalu di analisis dengan perhitungan kuatitaif secara Structural Equation Modeling dengan jalur path nalaisis (SEM-PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan partisipatif maupun peningkatan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi dan keterlibatan kerja di kalangan karyawan milenial di BPJS Ketenagakerjaan. Secara spesifik, kepemimpinan partisipatif berdampak langsung pada kompensasi dan keterlibatan kerja, sementara pengembangan karir mempengaruhi variabel-variabel tersebut melalui mediasi kompensasi. Studi ini menekankan pentingnya meningkatkan kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir untuk meningkatkan keterlibatan dan kompensasi karyawan dalam organisasi pelayanan publik seperti BPJS Ketenagakerjaan.

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor vital dalam mencapai tujuan organisasional (Maulana & Sagala, 2019). Namun, dengan masuknya generasi milenial ke dalam pasar tenaga kerja, perusahaan harus menghadapi tantangan baru dalam mengelola SDM (Sundari & Utami, 2022). Karyawan milenial memiliki karakteristik dan perilaku yang lain dengan generasi terdahulunya, seperti mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan serta menginginkan lingkungan kerja inklusif dan partisipatif (Pratama & Setiadi, 2021). Dengan mempertimbangkan hal tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memadukan harapan karyawan milenial dengan tujuan organisasional, sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Muliawati & Agus, 2020).

Generasi milenial di Indonesia mempunyai karakteristik yang membedakannya dari generasi sebelumnya (Basuki, 2020). Mereka bekerja bukan hanya untuk mendapatkan gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan yang telah mereka cita-citakan sebelumnya. Mereka juga lebih mengutamakan pengembangan diri, kepemimpinan partisipatif, dan komunikasi berkelanjutan daripada atasan yang suka memerintah dan review tahunan tradisional. Karyawan milenial juga lebih berfokus pada pengembangan kelebihan dan memanfaatkan potensi yang dimiliki. Sebagai bagian dari sumber daya manusia suatu perusahaan, karyawan milenial memiliki peran yang sangat menentukan dalam kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi mengingat pentingnya work engagement dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Data awal menunjukkan adanya penurunan tingkat employee engagement dan tren pengunduran diri karyawan yang stabil, yang mengindikasikan rendahnya tingkat keterlibatan kerja di BPJS Ketenagakerjaan. Dengan demikian, penelitian ini menjadi krusial untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi work engagement karyawan milenial, seperti kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan kompensasi. Melalui pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara faktor-faktor tersebut, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang tepat untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, terutama generasi milenial yang merupakan bagian dominan dari angkatan kerja saat ini. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman tentang work engagement, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen yang dapat meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

Generasi milenial memiliki tingkat penerimaan dan pemahaman teknologi yang tinggi, yang dapat berkontribusi dalam memperkenalkan inovasi dalam proses kerja. Work engagement merujuk pada tingkat keterlibatan karyawan dengan pekerjaan mereka yang merasakan semangat, dedikasi, dan penghayatan yang tinggi terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan (Bakker, 2022). Penelitian ini berfokus pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Nusa Tenggara, Bali, dan Papua (BANUSPA), yang memiliki populasi karyawan milenial sebanyak 267 orang dari 304 karyawan per September 2023.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan lembaga publik yang setiap tahun menetapkan target yang harus dipenuhi oleh seluruh bagian bahkan setiap karyawan berdasarkan KPI yang telah

ditetapkan. Peningkatan target tahunan memerlukan engagement karyawan yang tinggi. Berdasarkan hasil survey employee engagement, terdapat penurunan dari 92% di tahun 2022 menjadi 86,35% di tahun 2023, dan tren pengunduran diri karyawan juga tidak mengalami penurunan yang signifikan sejak tahun 2020, mengindikasikan rendahnya work engagement.

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dengan menyoroti pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir terhadap kompensasi serta work engagement karyawan milenial di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua. Dalam konteks lembaga publik, penelitian ini menonjolkan pentingnya meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, khususnya generasi milenial, melalui praktik kepemimpinan partisipatif dan program pengembangan karir yang efektif. Dengan fokus pada generasi milenial dan konteks organisasi pelayanan publik, penelitian ini memberikan wawasan yang spesifik dan relevan untuk pengembangan strategi manajemen yang dapat meningkatkan kinerja dan retensi karyawan, serta menunjukkan keorisinalan dengan menambah pemahaman baru dalam literatur terkait hubungan antara faktor-faktor tersebut di lingkungan kerja yang unik seperti BPJS Ketenagakerjaan.

Variabel yang diindikasikan dapat mempengaruhi peningkatan work engagement karyawan antara lain kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan kompensasi. Studi ini dilakukan untuk mengeksplor peran kompensasi sebagai mediasi dampak kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir terhadap work engagement karyawan milenial di BPJS Ketenagakerjaan wilayah BANUSPA.

## METODE

Studi ini mengadopsi model kuantitatif untuk menyelidiki keterkaitan antara variabel kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, kompensasi, dan work engagement pada karyawan milenial di BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Nusa Tenggara, Bali, dan Papua. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memberikan kerangka analitis yang jelas dan memungkinkan pengukuran yang sistematis terhadap variabel-variabel yang diteliti, serta memungkinkan analisis statistik yang kuat terhadap data yang dikumpulkan

Populasi penelitian terdiri dari 267 karyawan milenial di 27 kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Nusa Tenggara, Bali, dan Papua. Sampel penelitian sebanyak 73 orang dengan rumus slovin dibawah ini

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{267}{1 + 267(10\%)^2} = \frac{267}{3,67} = 72,75$$

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 72,75 dibulatkan menjadi 73. Jadi pada penelitian ini ditentukan jumlah ukuran sampel sebanyak 73 orang. Proportional sampling dipilih untuk memastikan bahwa proporsi setiap subpopulasi (wilayah kantor) terwakili dengan baik dalam sampel, sehingga hasil penelitian dapat lebih mewakili populasi secara umum(Sugiyono, 2018). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disediakan dalam format Google Form kepada responden di masing-masing kantor wilayah BPJS Ketenagakerjaan. Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan tanggapan responden terkait variabel-variabel yang diteliti. Setiap jawaban kuesioner memiliki bobot skor sesuai dengan skala differensial yang digunakan, yang kemudian digunakan untuk analisis selanjutnya(Sarmanu, 2019).

Tabel 1. Kisi kisi Kuesioner

Variabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan Partisipatif (X1)	- <i>Persuasive</i>	Skala
	- Kerjasama Harmonis	Differensial
	- Loyalitas Bawahan	1-10
	- Partisipatif Bawahan	
Pengembangan Karir (X2)	- Pendidikan	Skala
	- Mutasi	Differensial
	- Pelatihan	1-10
	- Promosi Jabatan	
Kompensasi (Z1)	- Gaji	Skala
	- Insentif	Differensial
	- Tunjangan	1-10
	- Fasilitas	
Work engagement (Y1)	- <i>Vigour</i>	Skala
	- <i>Dedication</i>	Differensial
	- <i>Absorption</i>	1-10

Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dievaluasi untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dapat mengukur variabel-variabel secara konsisten dan valid. Validitas konstruksi diuji untuk memastikan bahwa indikator dalam setiap konstruk memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk tersebut. Reliabilitas diukur dengan acuan nilai koefisien Cronbach's Alpha, yaitu nominal nilai minimal 0,70 untuk menjamin konsistensi internal dari indikator dalam setiap konstruk (Unaradjan, 2019). Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling dengan jalur parh analisis (PLS-SEM). PLS-SEM dipilih karena metode ini cocok untuk model prediksi dan tidak memerlukan asumsi distribusi normal yang ketat, yang sesuai dengan sifat data dalam penelitian ini. Langkah-langkah analisis mencakup perancangan model pengukuran (outer model) berguna mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk, lalu perancangan model struktural (inner model) berguna menguji hubungan kausal antara variabel. Evaluasi model dilakukan menggunakan measures of fit seperti R-square dan Q-square untuk mengevaluasi kualitas dan kecocokan model yang dihasilkan (Ghozali, 2018).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Responden

Pada tahapan analisis ini memberikam gambaran profil demografis dari 73 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuisisioner secara lengkap ditunjukkan pada data tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin:</b>			
1	Laki-Laki	62 orang	85%
	Perempuan	11 orang	15%
<b>Total</b>		<b>73 orang</b>	<b>100%</b>

2	<b>Usia:</b>		
	23 – 27 Tahun	2 orang	3%
	28 – 32 Tahun	46 orang	63%
	33 – 37 Tahun	19 orang	26%
	38 – 43 Tahun	6 orang	8%
<b>Total</b>		<b>73 orang</b>	<b>100%</b>
3	<b>Pendidikan Terakhir:</b>		
	S1/D4/Sarjana/Bachelor	55 orang	75%
	S2/Magister/Master	18 orang	25%
	<b>Total</b>	<b>73 orang</b>	<b>100%</b>
4	<b>Lama Bekerja:</b>		
	1 – 5 Tahun	15 orang	21%
	6 – 10 Tahun	47 orang	64%
	11 – 15 Tahun	7 orang	10%
	≥ 16 Tahun	4 orang	5%
<b>Total</b>		<b>73 orang</b>	<b>100%</b>
5	<b>Lokasi Penempatan:</b>		
	Kantor Wilayah	6 orang	8%
	Kacab Bali Denpasar Konsol	13 orang	18%
	Kacab Bali Gianyar Konsol	7 orang	10%
	Kacab Nusa Tenggara Barat (NTB) Konsol	11 orang	15%
	Kacab Nusa Tenggara Timur (NTT) Konsol	12 orang	16%
	Kacab Papua Jayapura Konsol	8 orang	11%
	Kacab Papua Mimika Konsol	6 orang	8%
	Kacab Sorong (Papua Barat) Konsol	10 orang	14%
	<b>Total</b>		<b>73 orang</b>

Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 62 orang atau 85% dari total responden. Hanya 11 orang atau 15% dari responden yang berjenis kelamin perempuan. Dominasi laki-laki dalam kelompok responden ini mungkin mencerminkan komposisi gender dalam populasi yang lebih luas dari mana sampel diambil. Dalam hal usia, sebagian besar responden berada dalam kategori usia 28 hingga 32 tahun, dengan jumlah mencapai 46 orang atau 63%. Kelompok usia terbesar berikutnya adalah 33 hingga 37 tahun, yang terdiri dari 19 orang atau 26%. Responden termuda berada dalam rentang usia 23 hingga 27 tahun sebanyak 2 orang (3%), sementara yang tertua berada dalam kelompok usia 38 hingga 43 tahun sebanyak 6 orang (8%). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif awal hingga pertengahan karier mereka.

Untuk pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki gelar S1/D4/Sarjana, sebanyak 55 orang atau 75%. Sedangkan 18 orang atau 25% memiliki gelar S2/Magister. Tingginya proporsi responden dengan pendidikan sarjana menunjukkan bahwa sampel ini terdiri dari individu-individu yang berpendidikan tinggi, yang mungkin relevan dengan konteks penelitian. Lama bekerja juga merupakan variabel penting dalam analisis ini. Sebagian besar responden, yaitu 47 orang atau 64%, telah bekerja selama 6 hingga 10 tahun. Sebanyak 15 orang

atau 21% memiliki masa bhakti kerja antara 1 hingga 5 tahun, 7 orang atau 10% telah bekerja selama 11 hingga 15 tahun, dan hanya 4 orang atau 5% yang telah bekerja lebih dari 16 tahun. Hasil ini menampilkan bahwa mayoritas responden berada dalam fase karier yang cukup matang namun belum mencapai puncak karier mereka.

Distribusi responden berdasarkan lokasi penempatan menunjukkan keragaman geografis. Lokasi dengan jumlah responden terbanyak adalah Kacab Bali Denpasar Konsol, dengan 13 orang atau 18%. Lokasi penempatan lain memiliki distribusi yang relatif merata, dengan Kacab Bali Gianyar Konsol sebanyak 7 orang (10%), Kacab Nusa Tenggara Barat (NTB) Konsol 11 orang (15%), Kacab Nusa Tenggara Timur (NTT) Konsol 12 orang (16%), Kacab Papua Jayapura Konsol 8 orang (11%), Kacab Papua Mimika Konsol 6 orang (8%), dan Kacab Sorong (Papua Barat) Konsol 10 orang (14%). Keberagaman lokasi penempatan ini memperkaya data penelitian dengan perspektif dari berbagai daerah.

### Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas dan reliabilitas konstruk dapat dievaluasi dengan menggunakan model pengukuran, yang sering dikenal sebagai outer model. Pengamatan outer model dapat dilakukan melalui validitas isi, yang meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan sebagai indikator-indikator yang membentuk konstruk laten; dan reliabilitas, yang meliputi reliabilitas komposit dan Cronbach's Alpha untuk blok indikator. Hal ini dikarenakan semua konstruk dalam penelitian ini merupakan model refleksi.

#### *Convergent Validity*

*Convergent validity* pada skala pengukuran diukur melalui *outer model*. Skala pengukuran yang baik memiliki nilai *outer loading* minimal 0,70 (Haryono, 2017), namun nilai *outer loading* 0,50 masih dianggap aman. Nilai minimal *outer loading* yang menjadi acuan dalam model ini adalah sebesar 0,50. Item yang menghasilkan nilai *outer loading* lebih kecil dari 0,50 ( $<0,50$ ) akan dihapus dari model (Kumar, 2021). Nilai *outer loading* pada uji *convergent validity* skala penelitian disajikan pada data tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji *Convergent Validity* [*Outer Loading*]

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Model</i>
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>1</sub>)</b>	KP1	0,835
	KP2	0,946
	KP3	0,815
	KP4	0,857
	KP5	0,938
	KP6	0,828
	KP7	0,928
	KP8	0,921
<b>Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)</b>	PK1	0,949
	PK2	0,968
	PK3	0,917
	PK4	0,919
	PK5	0,928

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Model</i>
Kompensasi (Z <sub>1</sub> )	PK6	0,731
	PK7	0,952
	PK8	0,943
	Kompen1	0,862
	Kompen2	0,946
	Kompen3	0,814
	Kompen4	0,890
	Kompen5	0,934
Work Engagement (Y <sub>1</sub> )	Kompen6	0,863
	Kompen7	0,925
	Kompen8	0,923
	WE1	0,774
	WE2	0,873
	WE3	0,821
	WE4	0,887
	WE5	0,858
	WE6	0,866

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel. 4, memperlihatkan besaran nominal *outer loading* yang dimiliki setiap indikator lebih dari 0,50 (>0,50). Berarti bahwa seluruh indikator yang berperan dalam model studi ini telah lulus dalam kriteria *convergent validity*, maka sah untuk selanjutnya ke tahap melakukan pengukuran variabel dalam penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji *Convergent Validity* [*Average Variance Extracted (AVE)*]

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>1</sub>)</b>	0,784
<b>Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)</b>	0,802
<b>Motivasi (Z<sub>1</sub>)</b>	0,839
<b>Kinerja Pegawai (Y<sub>1</sub>)</b>	0,718

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil uji validitas konvergen ditunjukkan oleh Tabel 4 yang menampilkan hasil output *Average Variance Extracted (AVE)*. Tabel tersebut memperlihatkan besaran nilai *AVE* pada masing-masing konstruk dalam pemodelan yang terdiri dari kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, kompensasi, dan keterlibatan kerja memperoleh nilai yang melebihi dari ambang batas kriteria yang ditetapkan yaitu 0,5. Dengan demikian, validitas dari seluruh variabel yang berkaitan dalam model studi ini dapat dideklarasikan valid.

### ***Discriminant Validity***

Ada sebuah gagasan yang dikenal sebagai validitas diskriminan, yang menyatakan bahwa ukuran beberapa konstruk seharusnya tidak memiliki tingkat korelasi yang signifikan satu sama lain. Besarnya pengukuran *cross loading* antara konstruk dengan konstruk digunakan untuk menentukan validitas diskriminan dari tes. Agar sebuah skala

dapat dikatakan valid secara diskriminan, maka skala tersebut harus memiliki nilai besaran *cross loading* dengan konstruk laten yang melebihi nominal nilai besaran dengan variabel laten lainnya. Nilai *cross loading* berperan sebagai acuan untuk mengestimasi besaran validitas diskriminan.

Berdasarkan informasi yang diberikan pada Tabel 5, ditampilkan bahwa besaran nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk masing-masing konstruk laten memiliki nilai yang melampaui daripada nilai korelasi antar konstruk. Dari sini membuktikan bahwa semua konstruk dalam studi ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 5 Hasil Uji *Discriminant Validity [Cross Loading]*

Indikator	Kepemimpinan Partisipatif (X <sub>1</sub> )	Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	Kompensasi (Z <sub>1</sub> )	Work Engagement (Y <sub>1</sub> )
KP1	0,835	0,331	0,352	0,407
KP2	0,946	0,439	0,500	0,589
KP3	0,815	0,370	0,293	0,435
KP4	0,857	0,397	0,356	0,551
KP5	0,938	0,417	0,495	0,574
KP6	0,828	0,429	0,469	0,618
KP7	0,928	0,395	0,469	0,577
KP8	0,921	0,346	0,448	0,523
PK1	0,375	0,949	0,365	0,596
PK2	0,398	0,968	0,397	0,595
PK3	0,362	0,917	0,347	0,577
PK4	0,391	0,919	0,396	0,556
PK5	0,407	0,928	0,413	0,571
PK6	0,416	0,731	0,533	0,668
PK7	0,385	0,952	0,378	0,609
PK8	0,481	0,943	0,484	0,631
Kompen1	0,394	0,388	0,862	0,569
Kompen2	0,490	0,451	0,946	0,732
Kompen3	0,361	0,432	0,814	0,603
Kompen4	0,411	0,460	0,890	0,703
Kompen5	0,486	0,431	0,934	0,717
Kompen6	0,406	0,405	0,863	0,716
Kompen7	0,466	0,408	0,925	0,731
Kompen8	0,456	0,317	0,923	0,652
WE1	0,609	0,384	0,528	0,774
WE2	0,459	0,515	0,815	0,873
WE3	0,552	0,480	0,561	0,821
WE4	0,543	0,686	0,628	0,887
WE5	0,475	0,614	0,717	0,858
WE6	0,507	0,660	0,583	0,866

Sumber: Data primer diolah, 2024

### *Composite Reliability*

Reliabilitas komposit adalah indikator blok yang menilai konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Hal ini menunjukkan sejauh mana laten umum (tidak teramati) diidentifikasi. Reliabilitas komposit adalah ukuran konsistensi antar indikator.

Untuk tingkat reliabilitas komposit, nilai batas yang dianggap dapat diterima adalah 0,7. Untuk memastikan kekuatan data yang didapat dalam studi ini dapat dipercaya atau tidak, pengujian reliabilitas terhadap instrumen harus dilakukan. Tolak ukurnya adalah memiliki koefisien Cronbach's Alpha yang melebihi dari 0,70. Hal ini memeperlihatkan bahwa instrumen yang dipakai dapat dipercaya. (Ghozali, 2018). Nilai *composite reliability* bernilai antara 0 sampai 1, dengan kriteria nilai yang baik dan diterima untuk penelitian adalah lebih dari 0,6 (>0,60)(Sarwono, 2018). Hasil uji *internal consistency reliability* penelitian disajikan pada data tabel berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Partisipatif (X <sub>1</sub> )	0,967	0,960	<i>Reliable</i>
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0,976	0,972	<i>Reliable</i>
Kompensasi (Z <sub>1</sub> )	0,970	0,964	<i>Reliable</i>
<i>Work Engagement</i> (Y <sub>1</sub> )	0,938	0,921	<i>Reliable</i>

Sumber: Data primer diolah, 2024

Atas dasar Tabel 6, diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* yang melebihi 0,70 (>0,70) serta *composite reliability* yang melebihi 0,60 (>0,60). Hal ini membuktikan kekuatan model dari setiap konstruk penelitian yang meliputi kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, kompensasi, dan *work engagement* telah memenuhi syarat reliabilitas.

#### **R-Square (Koefisien Determinasi)**

Dengan menggunakan evaluasi nilai R-Square, model studi dapat menentukan tingkat varians yang ada antara perubahan variabel independen dan perubahan variabel dependen. Ketika nilai R<sup>2</sup> meningkat, hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan model penelitian untuk membuat prediksi yang akurat juga meningkat (Shmueli et al., 2019). Tampilan hasil dari R<sup>2</sup> pada tabel yang disediakan di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-Square (R<sup>2</sup>)</i>
<i>Work Engagement</i>	0,726
Kompensasi	0,292

Sumber: Data primer diolah, 2024

Atas dasar Tabel 6, model pengaruh kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap *work engagement* memiliki nominal *R-Square (R<sup>2</sup>)* senilai 0,726. Hal tersebut dapat diproyeksikan bahwa variabilitas variabel *work engagement* dapat dipahami oleh variabilitas variabel pengaruh kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan kompensasi sebesar 72,6% dan sisanya besaran 27,4% dipahami oleh variabel lainnya yang tidak berada dalam model ini. Model pengaruh kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir terhadap kompensasi memiliki nonimal *R-Square (R<sup>2</sup>)* senilai 0,292. Hal ini dapat diproyeksikan bahwa variabilitas variabel kompensasi dapat dipahami oleh variabilitas variabel kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir sebesar 29,2% dan sebesar 70,8% dipahami oleh variabel yang tidak ada dalam model ini. Adapun beberapa contoh faktor-faktor lain diluar model penelitian yaitu seperti budaya organisasi, pelatihan kerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, dukungan supervisor, dan sebagainya.

### *Q-Square*

Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) dihitung untuk mengetahui nilai estimasi yang tuangkan oleh model ini serta estimasi parameternya. Besaran *Q-Square* ( $Q^2$ ) dapat di hitung dengan rumus berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,726) (1 - 0,292) \\ &= 1 - (0,274) (0,708) \\ &= 1 - 0,193 \\ &= 0,807 \end{aligned}$$

Nominal *Q-Square* ( $Q^2$ ) yang didapat adalah 0,807. Nilai tersebut melibi nilai 0(>0). Dengan demikian membuktikan bahwa 80,7% variasi pada *work engagement* dipengaruhi oleh kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan kompensasi, sedangkan 19,3% dijelaskan oleh variabel yang tidak ada dalam model studi ini.

Tabel 8 Uji Pengaruh Langsung

<b>Pengaruh Langsung</b>	<b>Path Coefficient</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ )→ <i>Work Engagement</i> ( $Y_1$ )	0,220	2,137	<b>0,017</b>
Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ )→Kompensasi ( $Z_1$ )	0,352	2,051	<b>0,020</b>
Pengembangan Karir ( $X_2$ ) → Kompensasi ( $Z_1$ )	0,304	2,828	<b>0,002</b>
Pengembangan Karir ( $X_2$ )→ <i>Work Engagement</i> ( $Y_1$ )	0,335	2,289	<b>0,011</b>
Kompensasi ( $Z_1$ ) → <i>Work Engagement</i> ( $Y_1$ )	0,499	4,307	<b>0,000</b>

Hasil tabel diatas mentakan bahwa hipotesis 1 menunjukkan kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Nusa Tenggara, Bali, dan Papua. Analisis statistik menunjukkan bahwa nilai path coefficient untuk pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap *work engagement* adalah 0,220, besaran nominal p-value bernilai 0,017, yang tidak melampaui batas signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan partisipatif secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan tingkat keterlibatan kerja karyawan, terutama pada generasi milenial. Hasil studi ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menampilkan bahwa gaya kepemimpinan yang memperhatikan partisipasi karyawan berdampak positif terhadap *work engagement*. Studi lain mendukung bahwa kepemimpinan yang efektif, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka perasaan dihargai, mendorong tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan *work engagement*. Teori ini menyoroti bahwa perlakuan positif terhadap karyawan, seperti pengakuan kontribusi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, memicu respons positif berupa komitmen dan keterlibatan yang tinggi dari karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini memberikan implikasi praktis bagi BPJS Ketenagakerjaan untuk terus mengembangkan dan menerapkan kepemimpinan partisipatif. Rekomendasi mencakup perlunya pelatihan kepemimpinan berkala untuk memastikan para pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja inklusif

yang mendorong keterlibatan aktif karyawan, terutama di kalangan milenial. Hal ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas, inovasi, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis 2 menemukan hasil kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif dan signifikan kepada kompensasi karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Nusa Tenggara, Bali, dan Papua. Analisis statistik menunjukkan bahwa nilai path coefficient untuk pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kompensasi adalah 0,352, besaran nominal p-value senilai 0,020, yang tidak melampaui batas signifikansi 0,05. Demikian menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan tingkat kompensasi yang diterima oleh karyawan, terutama generasi milenial. Temuan ini sejalan dengan studi terdahulu yang menampilkan bahwa implementasi kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan sistem kompensasi karyawan. Studi lain juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang memperhatikan partisipasi aktif karyawan berdampak positif terhadap persepsi mereka terhadap keadilan kompensasi.

Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kompensasi. Teori ini menyoroti bahwa ketika karyawan merasa dihargai melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengakuan atas kontribusi mereka, mereka cenderung merespons dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan mendukung sistem kompensasi yang adil. Secara keseluruhan, temuan ini memberikan implikasi praktis bagi BPJS Ketenagakerjaan untuk terus mengembangkan dan menerapkan praktik kepemimpinan partisipatif. Rekomendasi mencakup perlunya memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan dianggap adil oleh seluruh anggota organisasi, terutama generasi milenial yang dominan dalam angkatan kerja saat ini. Dengan demikian, strategi kepemimpinan partisipatif dapat menjadi landasan yang kuat dalam membangun komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi, serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Hasil analisis hipotesis 3 memperlihatkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan kepada kompensasi karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Nusa Tenggara, Bali, dan Papua, dengan nilai path coefficient sebesar 0,304 besaran nominal p-value senilai 0,002, yang tidak melampaui batas signifikansi 0,05. Temuan ini mendukung diterimanya hipotesis ketiga (H3) di studi ini, dan memberikan arti bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karir, semakin baik pula kompensasi yang diterima oleh karyawan, terutama generasi milenial. Program pengembangan karir seperti pelatihan, pembinaan, dan peluang promosi berkontribusi secara langsung pada peningkatan kompensasi karyawan dan keterlibatan mereka dalam organisasi.

Riset ini juga menggambarkan konsistensi dengan riset terdahulu, seperti yang dihasilkan oleh (Vizano et al., 2021), yang menyoroti peran penting kompensasi dalam memotivasi pekerja. Temuan lain menambahkan bahwa pengembangan karir, terutama bagi Generasi Z, juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompensasi karena adanya peningkatan tanggung jawab dan penguasaan keterampilan baru. Dari perspektif teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory), implementasi efektif program

pengembangan karir tidak hanya meningkatkan nilai kontribusi karyawan tetapi juga memperkuat persepsi mereka terhadap keadilan dalam sistem kompensasi, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini mendorong pentingnya strategi pengembangan karir sebagai cara untuk memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan, khususnya dalam memenuhi aspirasi generasi milenial akan pengakuan dan pengembangan karir yang jelas.

Hasil analisis hipotesis 4 menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan kepada work engagement karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua, dengan path coefficient sebesar 0,335 dan besaran nominal p-value senilai 0,011 yang tidak melampaui batas signifikansi 0,05. Dengan diterimanya hipotesis keempat (H4), penelitian ini mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karir dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja karyawan, terutama pada generasi milenial. Program pengembangan karir seperti pelatihan, pembinaan, dan peluang promosi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Riset ini sejalan dengan hasil riset terdahulu yang menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi positif terhadap keterikatan kerja dan niat untuk tinggal, serta meningkatkan work engagement karyawan (Kriswanta et al., 2021; Laksmiawati & Muhammad, 2022; Robianto et al., 2020). Dari perspektif teori Pertukaran Sosial, implementasi efektif program pengembangan karir menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan memperkuat hubungan yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi. Dengan demikian, upaya organisasi dalam menyediakan kesempatan pengembangan karir yang relevan dengan harapan karyawan tidak hanya memotivasi mereka untuk berkinerja lebih baik tetapi juga membangun komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Hasil analisis Hipotesis 5 menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua, dengan nilai path coefficient sebesar 0,499 dan besaran nominal p-value senilai 0,000 yang tidak melampaui batas signifikansi 0,05. Dengan diterimanya hipotesis kelima (H5), penelitian ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja, khususnya pada generasi milenial. Kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak positif terhadap work engagement (Fauchil et al., 2020; Rahi, 2022). Dari perspektif teori Pertukaran Sosial, pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan menciptakan lingkungan kerja yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi. Implementasi kebijakan kompensasi yang transparan dan adil akan memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi, meningkatkan loyalitas,

produktivitas, dan kontribusi positif terhadap keseluruhan kinerja organisasi, terutama di lingkungan publik seperti BPJS Ketenagakerjaan.

Tabel 9. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung	Path Coefficient	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Partisipatif (X <sub>1</sub> ) → Kompensasi (Z <sub>1</sub> ) → Work Engagement (Y <sub>1</sub> )	0,176	1,756	<b>0,040</b>
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> ) → Kompensasi (Z <sub>1</sub> ) → Work Engagement (Y <sub>1</sub> )	0,152	2,430	<b>0,008</b>

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan work engagement, dengan nilai path coefficient sebesar 0,176 (p-value = 0,040). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan partisipatif dalam organisasi, semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat keterlibatan kerja (work engagement). Hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini diterima, menegaskan bahwa kompensasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kompensasi memediasi pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan partisipatif terhadap work engagement karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua, dengan nilai path coefficient sebesar 0,176 dan p-value sebesar 0,040 yang tidak melampaui batas signifikansi 0,05. Dengan diterimanya hipotesis keenam (H6), penelitian ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan partisipatif, semakin baik pula kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keterlibatan kerja, terutama pada generasi milenial.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi yang adil berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja (Goyal & Patwardhan, 2021; Prasetyo & Aisjah, 2021). Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang memadai cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Implementasi kebijakan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan juga mendukung teori Pertukaran Sosial, yang mengemukakan bahwa kompensasi yang adil dapat dilihat sebagai imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka (Khairawati & Suri, 2021).

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kompensasi memediasi hubungan antara pengembangan karir dan work engagement, dengan path coefficient sebesar 0,152 (p-value = 0,008). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karir dalam organisasi, semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keterlibatan kerja (work engagement). Hipotesis ketujuh (H7) dalam penelitian ini juga diterima, mengkonfirmasi peran kompensasi sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara pengembangan karir dan work engagement. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kompensasi memediasi pengaruh positif pengembangan karir terhadap work engagement karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua. Path coefficient sebesar

0,152 dengan p-value 0,008 yang signifikan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karir, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, yang secara langsung meningkatkan keterlibatan kerja, terutama pada generasi milenial.

Temuan ini menekankan pentingnya kompensasi yang adil di BPJS Ketenagakerjaan dalam mendukung keterlibatan kerja karyawan. Studi ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan peran kompensasi sebagai penghubung antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Suryanto, 2019). Selain itu, pengembangan karir yang efektif juga terbukti memperbaiki kinerja pegawai, seperti yang ditemukan oleh (Wijayatma et al., 2022), yang menyoroti hubungan antara transformasi organisasi, kompensasi, dan kinerja. Dalam konteks ini, kompensasi yang adil bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendukung hubungan positif antara pengembangan karir dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompensasi serta work engagement karyawan milenial di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua. Kepemimpinan partisipatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dukungan dari pimpinan, semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan. Hal ini juga berdampak positif terhadap tingkat keterlibatan kerja, di mana karyawan cenderung lebih terlibat dan bersemangat dalam pekerjaan mereka. Sementara itu, pengembangan karir yang sistematis dengan peningkatan keterampilan dan jenjang karir yang jelas juga berkontribusi positif terhadap kompensasi yang diterima oleh karyawan. Dengan demikian, strategi yang mengintegrasikan kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan tidak hanya kompensasi, tetapi juga keterlibatan kerja karyawan, menjadikannya lebih produktif dan terikat secara emosional dengan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, beberapa saran strategis dapat diambil untuk meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement) dan efektivitas organisasi di BPJS Ketenagakerjaan di wilayah Bali, Nusa Tenggara, dan Papua. Pertama, integrasi yang lebih terkoordinasi antara kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, kompensasi, dan work engagement perlu ditingkatkan. Ini dapat dicapai melalui pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan delegasi tanggung jawab, serta membangun kepercayaan pada karyawan untuk pengambilan keputusan. Sistem pengembangan karir yang sistematis dengan jalur karir yang jelas juga diperlukan, sambil memastikan kompensasi yang adil yang mempertimbangkan kontribusi individu. Lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung juga harus dibangun untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Kedua, penelitian mendatang dapat memperluas cakupan dengan mengeksplorasi faktor-faktor tambahan seperti budaya organisasi, pelatihan kerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, dukungan dari atasan, beban kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan tingkat kepuasan kerja. Hal ini akan memberikan penjelasan yang lebih komprehensif tentang variabilitas work engagement dan kompensasi di luar variabel yang telah diteliti. Selain itu, pendekatan wawancara dapat

digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai pengalaman individu dan dinamika interaksi sosial dalam organisasi, yang dapat memberikan wawasan tambahan untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajerial yang lebih efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Basuki. (2020). *Perilaku Kewirausahaan Generasi Milenial*. Bandung: Cv. Media Sains Indonesia.
- Fauchil, F. W., Didit, D. D., & Nikmah, N. R. S. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20–32. <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.24>
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modelling*. Universitas Diponegoro.
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2021). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2052–2069. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan Amos, Lisrel dan PLS*. Jakarta: Luxima.
- Khairawati, N., & Suri, S. (2021). Model Komunikasi Campur Kode Para Pedagang Arab Terhadap Jemaah Umrah Indonesia Di Kota Madinah. *Journal of Arabic Studies*, 6(2), 236–248. <http://dx.doi.org/10.24865/ajas.v6i2.339>
- Kriswanta, K., Mulyono, A., Iskandar, H., Haris Pratama, F., Wiji Astuti, D., & Aulia, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Niat untuk Tinggal dengan Keterikatan Kerja sebagai Intervening. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 37–46. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.135>
- Kumar, K. (2021). Partial Least Square (PLS) Analysis. *Resonance*. <https://doi.org/10.1007/s12045-021-1140-1>
- Laksmitawati, P. I., & Muhammad, A. H. (2022). Pengaruh Optimisme Perkembangan Karir Terhadap Work Engagement pada Guru Honorer SMA Negeri di Pemalang. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 11(1), 1–8. <https://doi.org/10.15294/sip.v11i1.61506>
- Maulana, T., & Sagala, E. J. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Employee Engagement pada Umkm Menengah di Jawa Barat (Studi Kasus pada Beberapa Umkm Menengah di Bandung). *E-Proceeding of Management*, 6(2), 2510–2517.
- Muliawati, T., & Agus, F. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (Jim)*, 8(3), 606–619.
- Prasetyo, H., & Aisjah, S. (2021). Military Participative Leadership; An Ideas of Leadership Model In Order to Improve Personnel Performance. *Business, Management and Economics Engineering*, 20(2), 1925–1943.
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Rahi, S. (2022). Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 266–285. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2020-0200>

- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal. (2020). The Effect of Career Development, Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Work Engagement. *4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019) The*, 124, 737–748. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.140>
- Sarmanu. (2019). *Dasar Metodologi Penelitian kuantitatif, kualitatif & Statistika*. Airlangga University Press.
- Sarwono, J. (2018). *Statistik Untuk Riset Skripsi*. Andi.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Sundari, N., & Utami, A. T. (2022). Hubungan Keadilan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Riset Psikologi*, 21–26. <https://doi.org/10.29313/jrp.v2i1.676>
- Suryanto, D. (2019). Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance with Compensation as an Intervening Variable Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 1(2), 98–109. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Unaradjan, D. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Unika Indonesia Atma Jaya.
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wijayatma, A. H., Liswandi, L., & Sugilar, S. (2022). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 519–532. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.401>