

KOMPENSASI SEBAGAI MODERATOR DALAM HUBUNGAN FASILITAS KERJA DAN KEPUASAN KERJA: PENDEKATAN SEM-PLS

Novi Satria Jatmiko¹, Siti Nurhalimah²

^{1,2} Program Studi Manajemen, STIE Madani Balikpapan, Indonesia

e-mail: novi.satria@gmail.com

Abstrak

Artikel Info

Sejarah Artikel:

Diterima: 10 Maret 2026

Selesai Revisi: 13 Maret 2026

Dipublikasi: April 2026

Kata Kunci: *Kompensasi, fasilitas kerja, kepuasan kerja.*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta menguji peran kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kedua variabel tersebut. Kepuasan kerja merupakan salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan kinerja individu, efektivitas organisasi, dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode

Structural Equation Modeling berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT Telkom Akses Balikpapan sebanyak 59 responden dengan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,670 dan nilai signifikansi $p < 0,05$. Namun, kompensasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,039 dan $p > 0,05$. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan bahwa fasilitas kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara kompensasi tidak selalu berperan sebagai penguat dalam hubungan tersebut.

Kata Kunci: *Kompensasi, fasilitas kerja, kepuasan kerja.*

Abstract

This study aims to analyze the effect of work facilities on employee job satisfaction and examine the role of compensation as a moderating variable in the relationship between these variables. Job satisfaction is an important issue in human resource management because it is closely related to individual performance, organizational effectiveness, and the quality of human resource management practices. This research employed a quantitative approach using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The data were collected through questionnaires distributed to all employees of PT Telkom Akses Balikpapan, consisting of 59 respondents using a saturated sampling technique. The results indicate that work facilities have a positive and significant effect on employee job satisfaction with a path coefficient value of 0.670 and a significance level of $p < 0.05$. However, compensation was not proven to moderate the relationship between work facilities and job satisfaction with a path coefficient value of 0.039 and $p > 0.05$. These findings contribute to the development of knowledge in human resource management by emphasizing the importance of work facilities in improving job satisfaction while demonstrating that compensation does not always strengthen the relationship between work facilities and job satisfaction.

Keywords: *Compensation, work facilities, job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu isu sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kinerja individu, keberlanjutan organisasi, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam berbagai konteks organisasi, kepuasan kerja dipahami sebagai sikap evaluatif karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui interaksi antara faktor struktural, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi. Pengelolaan sumber daya organisasi yang efektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan kinerja keuangannya secara optimal (Salsabila et al., 2025). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersama dengan motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Pudjiati & Dian Catur Lestari, 2020).

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi yang tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga melibatkan dimensi perilaku yang kompleks dalam pengelolaannya (Go & Mardatillah, 2024). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor manajemen sumber daya manusia seperti motivasi, pengembangan karir, dan disiplin kerja berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi (Pudjiati & Dian Catur Lestari, 2020). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersama dengan motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Pudjiati & Dian Catur Lestari, 2020).

Selain faktor organisasi, kondisi psikologis individu juga memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Kondisi psikologis individu seperti tingkat stres dan kelelahan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi (Abdullah Fahim & Wahyu Eko Pujiyanto, 2025). Kondisi kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan kelelahan kerja dan stres pada karyawan yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja individu (Aprilia et al., 2025). Oleh karena itu organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang baik agar karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Bani Anhar, S.E. & Artamevianti, 2025). Kondisi kerja yang baik secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil visualisasi bibliometrik juga menunjukkan bahwa istilah yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik, seperti *work facilities* dan *work environment*, muncul dalam kluster yang berdekatan dengan *job satisfaction*, meskipun intensitas kemunculannya relatif lebih rendah dibandingkan variabel nonfisik seperti kepemimpinan dan komunikasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa fasilitas kerja diakui sebagai bagian dari determinan kepuasan kerja, tetapi belum menjadi fokus utama dalam banyak penelitian. Padahal, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Berutu et al., 2024).

Selain itu, fasilitas kerja juga terbukti berperan dalam mendukung motivasi dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka (Dzulkarnain et al., 2023; Lastuti, 2022). Ketidakseimbangan antara pentingnya fasilitas kerja secara empiris dan rendahnya penekanan dalam peta bibliometrik mengindikasikan adanya celah penelitian yang perlu diisi. Dengan demikian, penelitian mengenai fasilitas kerja dan kepuasan kerja masih memiliki urgensi akademik yang kuat. Kondisi ini memperkuat alasan perlunya penelitian yang secara khusus memfokuskan perhatian pada peran fasilitas kerja dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Lebih lanjut, hasil analisis jaringan bibliometrik menunjukkan bahwa penelitian kepuasan kerja banyak dikaitkan dengan isu kinerja, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi, tetapi masih terbatas yang menguji peran faktor kontekstual yang memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel. Penelitian empiris menunjukkan bahwa fasilitas kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan (Fatima et al., 2024; Suprayitno et al., 2025; Krisdianti et al., 2025). Fasilitas kerja juga sering dikaitkan dengan efektivitas kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia, karena fasilitas yang memadai memungkinkan pimpinan menerapkan kebijakan kerja secara optimal (Prihantini et al., 2024).

Selain itu, fasilitas kerja dapat berinteraksi dengan faktor lain seperti beban kerja dan fleksibilitas kerja dalam membentuk kepuasan kerja (Subroto et al., 2024). Namun, beberapa temuan menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang baik tidak selalu menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi apabila tidak diimbangi dengan kebijakan dan kondisi lain yang mendukung. Hal ini menegaskan bahwa hubungan fasilitas kerja dan kepuasan kerja bersifat kontekstual dan tidak selalu linear. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang mampu menjelaskan variasi hasil penelitian sebelumnya secara lebih mendalam. Manajemen sebaiknya memastikan fasilitas kerja memenuhi standar yang memadai (untuk menghilangkan ketidakpuasan), dan berfokus pada faktor intrinsik (pengakuan, kesempatan maju, hubungan kerja) untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Dalam perkembangan literatur terkini, mulai muncul perhatian terhadap peran variabel kontekstual yang memengaruhi efektivitas fasilitas kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah dengan memasukkan variabel moderasi, seperti kesehatan mental dan kondisi psikologis karyawan. Belangi dan Asmidar (2025) menunjukkan bahwa kesehatan mental memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga fasilitas kerja hanya berdampak signifikan ketika kondisi mental karyawan berada pada tingkat yang baik. Temuan ini sejalan dengan hasil bibliometrik yang menunjukkan keterkaitan kepuasan kerja dengan variabel-variabel psikologis dan organisasi dalam kluster yang sama. Selain itu, penelitian mengenai lingkungan kerja nonfisik juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja sering berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja (Sundjoto et al., 2024). Dengan demikian, kajian fasilitas kerja tidak dapat dilepaskan dari konteks kebijakan dan kondisi organisasi yang lebih luas. Pendekatan moderasi menjadi relevan untuk menjelaskan kondisi-kondisi spesifik yang membuat fasilitas kerja efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang secara konsisten diidentifikasi dalam literatur sebagai penentu sikap dan kepuasan kerja karyawan. Hasil pemetaan bibliometrik menunjukkan bahwa kata kunci yang berkaitan dengan kompensasi berada dalam kluster yang berdekatan dengan *job satisfaction* dan *organizational outcomes*, meskipun tidak selalu menjadi fokus utama. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi berhubungan erat dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja (Widjaya et al., 2021; Halim & Yusianto, 2023; Bella & Andani, 2024). Kompensasi juga dipandang sebagai bagian dari upaya pemeliharaan karyawan untuk mencapai tujuan institusi dan menjaga keberlanjutan organisasi (Heryanto, 2021). Studi pada berbagai sektor menunjukkan bahwa karyawan yang merasa kompensasinya adil dan memadai cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Amelia et al., 2021; Fatmasari et al., 2025; Stephen & Rahardjo, 2024). Selain itu, kompensasi juga dikaitkan dengan isu keseimbangan kerja dan konflik peran yang memengaruhi kepuasan kerja (Ramdiani et al., 2025). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih memosisikan kompensasi sebagai variabel independen, bukan sebagai faktor kontekstual dalam hubungan antarvariabel. Perusahaan yang hanya berfokus pada kompensasi tinggi tetapi mengabaikan konflik peran atau keseimbangan kerja karyawan, cenderung mendapatkan tingkat kepuasan kerja yang tidak maksimal. Sebaliknya, kombinasi antara kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung (mengurangi konflik peran) akan meningkatkan kepuasan kerja secara optimal.

Beberapa penelitian mulai menunjukkan bahwa kompensasi dapat berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara faktor kerja dan sikap karyawan. (Widyanata & Dwiatmadja, 2024) menunjukkan bahwa kompensasi finansial memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Studi lain juga menegaskan bahwa faktor higienis dan motivasional, termasuk kompensasi, dapat berperan sebagai moderator dalam membentuk sikap kerja dan komitmen organisasi (Jung & Moon, 2024). Temuan-temuan ini membuka peluang untuk memposisikan kompensasi tidak hanya sebagai sumber kepuasan langsung, tetapi juga sebagai kondisi yang menentukan efektivitas faktor kerja lainnya. Dalam konteks fasilitas kerja, kompensasi berpotensi memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja, karena persepsi karyawan terhadap fasilitas dapat berbeda bergantung pada tingkat kompensasi yang diterima. Perspektif ini masih relatif jarang diuji secara empiris, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia, sebagaimana tercermin dalam peta bibliometrik yang menunjukkan keterbatasan penelitian pada irisan topik tersebut.

Dari sisi metodologis, hasil bibliometrik juga menunjukkan meningkatnya penggunaan pendekatan kuantitatif lanjutan seperti PLS-SEM dalam penelitian kepuasan kerja, khususnya untuk menguji hubungan kompleks yang melibatkan moderasi dan mediasi. Pendekatan PLS-SEM memungkinkan pengujian peran variabel kontekstual secara lebih komprehensif dalam berbagai konteks industry (Elshaer et al., 2025). Sejumlah penelitian menunjukkan efektivitas penggunaan variabel moderasi dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan, pengalaman kerja, dan kepuasan kerja (Kholisah et al., 2024; Kurniawan & Sharon, 2024; Mutiara et al., 2024). Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang secara khusus menguji kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja dengan pendekatan SEM-PLS. Hal ini menegaskan adanya celah penelitian yang relevan baik secara teoretis maupun metodologis.

Berdasarkan uraian konseptual, empiris, dan bibliometrik tersebut, penelitian ini dipandang penting untuk dilakukan karena berupaya menjelaskan ketidakkonsistenan temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini secara khusus memposisikan kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja karyawan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran kompensasi sebagai faktor kontekstual. Selain itu, penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan fasilitas kerja dan kompensasi yang lebih efektif dan berbasis bukti empiris.

Dalam perkembangan literatur mutakhir, penelitian kepuasan kerja mulai bergeser dari pendekatan hubungan langsung (*direct effect*) menuju pendekatan yang menekankan kondisi batas (*boundary conditions*) dan interaksi antarvariabel. Studi terbaru menekankan pentingnya variabel kontekstual dalam menjelaskan variasi hasil empiris yang sebelumnya tidak konsisten. Namun, peran kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja masih relatif terbatas diuji, khususnya dengan pendekatan PLS-SEM. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan kompensasi sebagai kondisi penguat (*strengthening condition*) dalam model struktural kepuasan kerja. Inilah yang menjadi *State of the Art* dari penelitian ini.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sebagian besar penelitian masih menempatkan kompensasi sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang menguji kompensasi sebagai variabel kontekstual yang memoderasi hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Selain itu, hasil analisis bibliometrik menunjukkan bahwa kajian mengenai fasilitas kerja dan kompensasi sering muncul dalam kluster penelitian yang berbeda sehingga hubungan keduanya dalam satu model penelitian belum banyak dieksplorasi secara empiris. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang relevan untuk dikaji lebih lanjut, terutama dengan menggunakan pendekatan analisis struktural yang mampu menguji hubungan moderasi antar variabel. Untuk pengujian yang lebih realistis dan mendalam, pendekatan SEM mampu menjelaskan kapan (*when*) dan pada siapa (*for whom*) suatu hubungan kausal berlaku, bukan sekadar apakah hubungan itu ada, baik berbasis kovarian (CB-SEM seperti AMOS/Lisrel) maupun berbasis varians/komponen (PLS-SEM seperti SmartPLS). SEM unggul karena mampu memodelkan hubungan kompleks, variabel laten (tidak terukur langsung), dan meminimalkan kesalahan pengukuran dalam pengujian moderasi.

Berdasarkan uraian latar belakang dan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta menguji peran kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan tujuan tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (2) apakah kompensasi memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai mekanisme pembentukan kepuasan kerja dalam konteks organisasi modern.

KERANGKA TEORI

A. Hubungan Fasilitas Kerja dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, kebijakan organisasi, serta faktor lingkungan internal organisasi. Dalam konteks ini, fasilitas kerja menjadi salah satu komponen penting yang membentuk persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja. Penelitian *The Influence of Work Facilities on Job Satisfaction and Employee Performance in the Hospital Administrative Unit* (Julyanthry et al., 2025) menunjukkan bahwa fasilitas kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama ketika fasilitas tersebut mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Temuan ini sejalan dengan Berutu et al., (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan fasilitas kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit. Dzulkarnain et al., (2023) juga menegaskan bahwa fasilitas kerja berperan dalam meningkatkan motivasi dan pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja karyawan. Lastuti, (2022) menemukan bahwa fasilitas kerja, bersama beban kerja dan lingkungan kerja, berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dinas perhubungan. Suprayitno et al., (2025) memperlihatkan bahwa fasilitas kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja dalam konteks UMKM, terutama ketika dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Dengan demikian, secara teoritis fasilitas kerja merupakan bagian dari sistem pendukung organisasi yang memengaruhi persepsi kenyamanan dan efektivitas kerja, yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja karyawan.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan hubungan positif antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja, sejumlah studi juga mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat linear dan konsisten. Fatima et al., (2024) dalam studi mengenai lingkungan kerja di Silicon Labs Hyderabad menunjukkan bahwa kondisi kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun dampaknya dipengaruhi oleh faktor lain dalam organisasi. Krisdianti et al., (2025) menemukan bahwa komunikasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja tidak berdiri sendiri sebagai penentu utama. Subroto et al., (2024) menunjukkan bahwa fasilitas kerja, manajemen beban kerja, dan fleksibilitas kerja secara simultan memengaruhi kepuasan kerja di perusahaan asuransi, menandakan adanya interaksi antarvariabel dalam pembentukan sikap kerja. Prihantini et al., (2024) juga menekankan bahwa kepemimpinan berperan dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, termasuk fasilitas kerja, sehingga dampaknya terhadap kepuasan kerja menjadi lebih efektif.

Lebih lanjut Yuliana, (2025) menunjukkan bahwa peningkatan fasilitas kerja fisik dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang secara implisit berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja. Sundjoto et al., (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja nonfisik dan kinerja, yang menunjukkan kompleksitas hubungan dalam model organisasi. Selain itu, Belangi & Asmidar, (2025) membuktikan bahwa kesehatan mental dapat memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga fasilitas kerja tidak selalu menghasilkan kepuasan yang sama dalam setiap kondisi psikologis karyawan. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh variabel lain dalam sistem organisasi.

B. Peran Kompensasi sebagai Variabel Kontekstual pada Kepuasan Kerja

Dalam kerangka hubungan faktor kerja dan sikap karyawan, kompensasi memiliki posisi sentral sebagai salah satu determinan utama kepuasan kerja. Widjaya et al., (2021) menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan promosi jabatan merupakan prediktor signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Halim & Yusianto, (2023) menemukan bahwa kompensasi bersama kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, memperkuat pandangan bahwa kompensasi merupakan komponen penting dalam sistem manajemen SDM. Bella & Andani, (2024) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompensasi berkontribusi terhadap pembentukan kepuasan kerja pada perusahaan asuransi. Fatmasari et al., (2025) dalam perspektif pelanggan internal menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan penghargaan dan kesejahteraan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Lebih lanjut, N. Amelia et al., (2021) juga menemukan bahwa jaminan kesehatan sebagai bagian dari kompensasi berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Heryanto, (2021) menegaskan bahwa program pemeliharaan karyawan, termasuk kompensasi, merupakan strategi organisasi dalam menjaga keberlanjutan dan pencapaian tujuan institusi. Stephen & Rahardjo, (2024) menunjukkan bahwa kompensasi melalui motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga ahli. Secara keseluruhan, literatur ini menegaskan bahwa kompensasi merupakan faktor finansial yang membentuk persepsi keadilan, penghargaan, dan kesejahteraan dalam organisasi. Selain berperan sebagai variabel independen, kompensasi juga dapat diposisikan sebagai variabel kontekstual dalam hubungan antara faktor kerja dan sikap karyawan. Widyanata & Dwiatmadja, (2024) menunjukkan bahwa kompensasi finansial memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention, sehingga efek kepuasan kerja terhadap niat keluar menjadi lebih kuat atau lemah tergantung pada tingkat kompensasi.

Jung & Moon, (2024) dalam konteks sektor publik menemukan bahwa faktor higienis dan motivasional, termasuk kompensasi, memiliki peran moderasi terhadap komitmen organisasi. Ramdiani et al., (2025) memperlihatkan bahwa konflik kerja–keluarga dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan interaksi antara faktor personal dan finansial. Christover & Ie, (2021) menemukan hubungan antara stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, yang membuka ruang bagi peran variabel finansial sebagai penyeimbang kondisi kerja. Meilani & Rahadi, (2022) menekankan bahwa analisis pekerjaan, kepemimpinan, dan kedisiplinan memiliki implikasi terhadap kinerja, yang dalam konteks ini dapat dipengaruhi oleh sistem penghargaan organisasi. Samsudin et al., (2025) dalam kajian sistematis mengenai perilaku kerja menunjukkan bahwa antecedent di tempat kerja berperan dalam membentuk perilaku karyawan, yang dapat dipengaruhi oleh kebijakan organisasi termasuk kompensasi. Dengan demikian, kompensasi dapat dipahami sebagai kondisi yang menentukan seberapa efektif faktor kerja lain dalam membentuk kepuasan kerja.

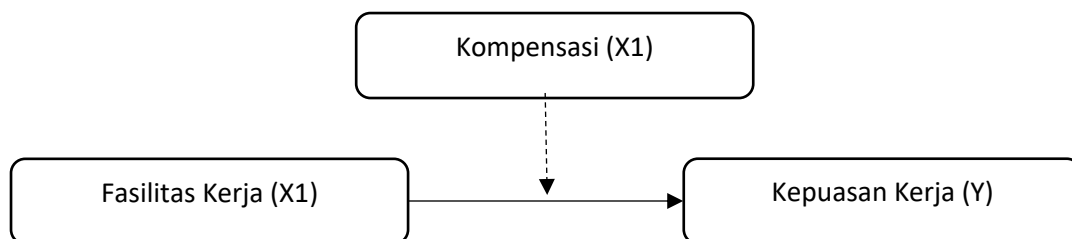
Dari sisi metodologis, pengujian peran moderasi dalam penelitian kepuasan kerja dapat dilakukan melalui pendekatan regresi moderasi (MRA) maupun Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Elshaer et al., (2025) menunjukkan bahwa pendekatan moderated mediation dalam PLS-SEM efektif untuk menguji hubungan kompleks dalam industri hospitality. Kholisah et al., (2024) membuktikan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dapat berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja. Kurniawan & Sharon, (2024) menggunakan variabel moderasi pengalaman kerja dalam menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Mutiara et al., (2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Lebih lanjut Risa et al., (2024) menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara iklim kerja dan kinerja, menunjukkan fleksibilitas model struktural dalam menjelaskan hubungan variabel. Saputra & Maksun, (2024) menggunakan pendekatan mediasi untuk menguji fleksibilitas kerja dan kinerja melalui kepuasan kerja. Mirozha et al., (2025) menegaskan pentingnya analisis hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam model struktural. Secara keseluruhan, pendekatan PLS-SEM memberikan kerangka metodologis yang komprehensif untuk menguji peran moderasi kompensasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja. PLS-SEM dipilih karena kemampuannya menangani model struktural yang rumit tanpa memerlukan asumsi distribusi data normal (non-parametrik) dan bekerja dengan baik pada sampel yang terbatas.

Berdasarkan keseluruhan landasan teoritis dan empiris tersebut, fasilitas kerja dapat diposisikan sebagai faktor struktural yang memengaruhi kepuasan kerja, sementara kompensasi dipahami sebagai variabel kontekstual yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Kompleksitas hubungan antarvariabel dalam literatur sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbentuk secara linear, melainkan melalui interaksi berbagai faktor organisasi. Oleh karena itu, pengujian peran moderasi kompensasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja menjadi relevan secara teoretis dan metodologis, serta sejalan dengan perkembangan penelitian terkini dalam manajemen sumber daya manusia.

C. Model Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, hubungan antara fasilitas kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja dalam penelitian ini dirumuskan dalam suatu model konseptual. Model penelitian ini menggambarkan pengaruh langsung fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja serta peran kompensasi sebagai variabel moderasi yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.



Gambar 2. Model Penelitian

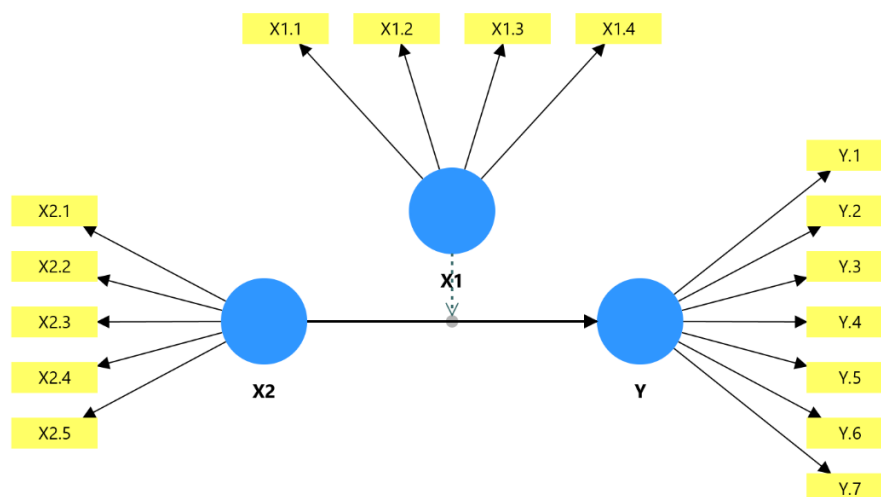
METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara fasilitas kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Model analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM), yang memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun hubungan moderasi antar variabel dalam satu model struktural. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel laten secara simultan dan telah banyak digunakan dalam penelitian kepuasan kerja dengan model moderasi berbasis *Structural Equation Modeling* (Kholisah et al., 2024; Kurniawan et al., 2024; Elshaer et al., 2025).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom Akses Balikpapan yang berjumlah 59 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian, sehingga jumlah sampel yang dianalisis adalah sebanyak 59 responden. Penggunaan sampel jenuh dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai persepsi karyawan terhadap fasilitas kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja, serta untuk meminimalkan kesalahan pengambilan sampel. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin yang digunakan untuk mengukur variabel fasilitas kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja berdasarkan indikator-indikator yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu (Berutu et al., 2024; Widjaya et al., 2021; Halim & Yusianto, 2023).

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan daring kepada seluruh karyawan PT Telkom Akses Balikpapan dengan menjamin kerahasiaan dan anonimitas responden untuk mengurangi potensi bias jawaban. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, karena metode ini sesuai untuk ukuran sampel relatif kecil dan model penelitian yang melibatkan variabel moderasi. Analisis data dilakukan melalui pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menguji pengaruh langsung fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh moderasi kompensasi melalui pembentukan *interaction term* sebagaimana diterapkan dalam penelitian kepuasan kerja berbasis SEM (Kholisah et al., 2024; Elshaer et al., 2025). Hasil analisis diinterpretasikan berdasarkan koefisien jalur dan signifikansi hubungan antarvariabel untuk menjelaskan peran kompensasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan data survei yang dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur pada responden yang sama dengan studi *The Work Environment as a Variable of Intervening Compensation and Work Facilities For Job Satisfaction at PT. Telkom Akses Balikpapan* (Jatmiko & Nurhalimah, 2025). Namun demikian, penelitian ini menganalisis data tersebut dengan model teoritis yang berbeda, yaitu dengan memposisikan kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, penelitian ini merupakan analisis lanjutan yang berfokus pada pengujian efek interaksi yang belum diuji dalam studi sebelumnya. Model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 3. Model Penelitian Pada SEM-PLS

Pada Tabel 1 beriku ini disampaikan variabel, indikator dan masing-masing pernyataan kuisionernya.

Tabel 1. Outer Loadings-Matrix

Variabel	Indikator	Pernyataan
X1	X1.1	Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab
X1	X1.2	Insentif yang diperoleh sudah sesuai dengan harapan
X1	X1.3	Tunjangan yang diterima sesuai harapan
X1	X1.4	Fasilitas yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan
X2	X2.1	Saya mendapatkan fasilitas kerja kantor (komputer, laptop, printer, mesin fotocopy, dll) yang membantu pekerjaan saya
X2	X2.2	Tersedia fasilitas perlengkapan kerja berupa meja dan kursi kerja yang nyaman dan dalam keadaan baik
X2	X2.3	Lokasi parkir yang tersedia cukup luas dan sangat aman
X2	X2.4	Perusahaan memiliki bangunan kantor yang luas
X2	X2.5	Kendaraan operasional selalu tersedia saat dibutuhkan
Y	Y.1	Saya diberi tanggung jawab dan kepercayaan terhadap pekerjaan dan saya merasa puas
Y	Y.2	Penyelia selalu menunjukkan perhatian dan selalu memberikan nasihat kepada saya
Y	Y.3	Perusahaan memberlakukan sanksi tegas terhadap pelanggaran dan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya
Y	Y.4	Perusahaan membebaskan karyawan untuk berinovasi dan memberikan karyawan kesempatan untuk maju
Y	Y.5	Gaji dan tunjangan yang saya terima cukup memadai sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan
Y	Y.6	Rekan kerja saya selalu mendorong saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga saya merasa puas
Y	Y.7	Saya senang dalam bekerja karena didukung oleh suasana lingkungan kerja yang nyaman

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan dua tahapan utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan pengujian model struktural (inner model). Pengujian outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator seperti *factor loading*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*. Selanjutnya, pengujian inner model dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *R-square*, serta pengujian signifikansi hubungan menggunakan nilai *t-statistics* dan *p-values*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Tahap awal dalam proses evaluasi adalah melakukan pengujian outer model, khususnya melalui uji validitas konvergen. Pengukuran dilakukan dengan melihat nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Tahap awal dalam proses evaluasi adalah melakukan pengujian outer model, khususnya melalui uji validitas konvergen. Pengukuran dilakukan dengan melihat nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 2. Outer Loadings-Matrix

Indicator	X1	X2	Y	X1 x X2
X1.1	0,930			
X1.2	0,928			
X1.3	0,940			
X1.4	0,879			
X2.3		0,923		
X2.4		0,935		
X2.5		0,910		
Y.5			0,942	
Y.6			0,933	
Y.7			0,937	
X1 x X2				1

Sumber: data diolah, 2026

Outer Loadings merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu indikator mampu merepresentasikan variabel laten dalam model SEM berbasis PLS. Nilai *Outer Loadings* yang melebihi 0,7 mengindikasikan bahwa indikator tersebut memberikan kontribusi yang kuat terhadap konstruk laten sehingga layak untuk dipertahankan dalam model. Sementara itu, indikator dengan nilai antara 0,4 hingga 0,7 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan, sepanjang nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability (CR)* tetap memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Outer Loadings memiliki peran penting dalam mengevaluasi validitas konvergen, menjamin reliabilitas indikator, serta menentukan kelayakan indikator dalam suatu model penelitian (Zazilah et al., 2023). Validitas diskriminan merupakan pengujian dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memastikan bahwa suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dibandingkan dengan konstruk lain dalam model penelitian. Terdapat dua jenis validitas utama, yaitu validitas konvergen yang dinilai melalui *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai minimum 0,5, serta validitas diskriminan yang bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk tidak memiliki korelasi yang berlebihan dengan konstruk lainnya. Penelitian ini mengevaluasi validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan pengukuran *cross-loading*. Berdasarkan Hair & Alamer, (2022), nilai AVE seharusnya lebih besar dari 0,5 dan factor loading setiap indikator harus lebih besar dari 0,70. Hasil Reliabilitas dan Validitas Konstruk disajikan pada Tabel 3. Nilai seluruh Cronbach's alpha dan composite reliability berada di atas 0,7, serta nilai AVE lebih besar dari 0,5.

Tabel 3. Construct Reliability and Validity-Overview

Construct	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0,939	0,942	0,956	0,845
X2	0,913	0,914	0,945	0,852
Y	0,931	0,932	0,956	0,878

Sumber: data diolah, 2026

Penilaian validitas diskriminan umumnya dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu Kriteria *Fornell-Larcker* dan analisis *Cross Loadings*. Validitas diskriminan dapat diuji menggunakan Kriteria *Fornell-Larcker* atau metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (Pahmi et al., 2024; Haji-Othman & Yusuff, 2022); Validitas diskriminan adalah pengujian dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki karakteristik yang berbeda secara jelas dari konstruk lainnya. Pendekatan *Fornell-Larcker* dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Pengujian melalui *cross-loadings* dilakukan dengan membandingkan korelasi antara suatu indikator dengan konstruk yang diukurnya terhadap korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas diskriminan apabila nilai loading pada konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan loading pada konstruk lainnya (Zazilah et al., 2023). Pada Tabel 4 dan 5 terlihat bahwa nilai masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain.

Tabel 4. Discriminant Validity – Fornell-Larcker Criterion

Construct	X1	X2	Y
X1	0,919		
X2	0,814	0,923	
Y	0,801	0,867	0,937

Sumber: data diolah, 2026

Tabel 5. Discriminant Validity – Cross Loadings

Indicator	X1	X2	Y	X1 x X2
X1.1	0,930	0,749	0,759	-0,568
X1.2	0,928	0,759	0,747	-0,499
X1.3	0,940	0,768	0,762	-0,563
X1.4	0,879	0,715	0,675	-0,608
X2.3	0,668	0,923	0,793	-0,680
X2.4	0,756	0,935	0,771	-0,699
X2.5	0,824	0,910	0,833	-0,650
Y.5	0,792	0,841	0,942	-0,575
Y.6	0,729	0,815	0,933	-0,618
Y.7	0,729	0,780	0,937	-0,536
X1 x X2	-0,607	-0,732	-0,616	1

Sumber: data diolah, 2026

Variance Inflation Factor (VIF) merupakan ukuran dalam analisis regresi yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat multikolinearitas antar variabel independen. VIF menunjukkan sejauh mana varians koefisien regresi yang diestimasi meningkat akibat adanya korelasi di antara variabel bebas. Nilai VIF yang tinggi mengindikasikan adanya multikolinearitas yang kuat, yang berpotensi memengaruhi keandalan serta ketepatan interpretasi model regresi. Secara umum, nilai VIF di atas 10 dianggap mencerminkan multikolinearitas yang tinggi, sedangkan nilai antara 5 hingga 10 menunjukkan adanya potensi masalah yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut (Ul Haq et al., 2024). Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai VIF berada di bawah 5 sehingga dapat dinyatakan bahwa model ini tidak mengalami permasalahan multikolinearitas.

Tabel 6. Collinearity Statistics (VIF)

Path	VIF
X1 -> Y	2,962
X1 x X2 -> Y	2,159
X2 -> Y	4,036

Sumber: data diolah, 2026

R-squared atau koefisien determinasi merupakan ukuran yang menunjukkan proporsi variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model regresi.

Nilai R-squared berada pada rentang 0 hingga 1; semakin mendekati angka 1, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen, sedangkan nilai yang mendekati 0 menunjukkan kemampuan penjelasan yang rendah. (Werwanas et al., 2024). Berdasarkan Tabel 7, nilai R-squared untuk X3 sebesar 0,774 atau 77,4%, sedangkan nilai R-squared untuk Y sebesar 0,78 atau 78%.

Tabel 7. R-Square

Construct	R-square	R-square adjusted
Y	0,78	0,768

Sumber: data diolah, 2026

Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM mencakup berbagai kriteria, salah satunya adalah f-square (f^2), yang digunakan untuk mengukur besarnya efek (*effect size*) dalam hubungan antar variabel laten (Halim et al., 2024). Secara umum, nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar, yang mencerminkan sejauh mana variabel independen berkontribusi terhadap peningkatan varians variabel dependen (Subhaktiyasa, 2024).

Tabel 8. F-Square

Construct	X1	X2	Y	X1 x X2
X1			0,125	
X2			0,506	
Y				
X1 x X2			0,005	

Sumber: data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 8, hubungan antara X1 dan Y sebesar 0,125 yang mengindikasikan korelasi yang sedang. koefisien korelasi antara X2 dan Y sebesar 0,506 yang menunjukkan hubungan positif yang besar. Korelasi antara X2 dan X3 sebesar 0,422 yang juga menunjukkan hubungan yang kuat. Sementara itu, hubungan antara X1xX2 dan Y sebesar 0,005, yang tergolong dalam kategori kecil.

Tabel 9. Model Fit

Measure	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,049	0,05
d_ULS	0,13	0,135
d_G	0,199	0,211
Chi-square	69,509	75,405
NFI	0,895	0,886

Sumber: data diolah, 2026

SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dan yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih kecil menunjukkan tingkat kesesuaian model yang lebih baik. Nilai SRMR sebesar 0,05 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara matriks korelasi yang diamati dan yang diprediksi oleh model.

Kesesuaian model juga dapat dievaluasi menggunakan Normed Fit Index (NFI), di mana nilai 0,886 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam model struktural. Berdasarkan Tabel 9, nilai SRMR Adalah 0,05 dan nilai NFI mendekati 0,086, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang diuji memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan, digunakan suatu kriteria yang disebut Goodness of Fit (GOF). GOF dihitung sebagai akar kuadrat dari rata-rata nilai komunalitas (atau AVE) dikalikan dengan rata-rata nilai R². Dalam interpretasinya, digunakan tiga kategori nilai sebagai pembanding, yaitu 0,01 (lemah), 0,25 (sedang), dan 0,35 (kuat) (Mohammad et al., 2021). Pada Tabel 10 didapatkan nilai GOF sebesar 0,818 yang berarti kuat.

Tabel 10. Nilai GOF

	Average variance extracted (AVE)	R-square
X1	0,845	
X2	0,852	
Y	0,878	0,780
Rata-Rata	0,8583	0,780
GOF		0,818

Sumber: data diolah, 2026

Koefisien jalur merupakan nilai yang menunjukkan arah serta kekuatan hubungan antar variabel dalam analisis jalur. Analisis jalur sendiri merupakan pengembangan dari teknik regresi berganda yang digunakan untuk mengevaluasi model kausal dengan menelaah hubungan di antara sejumlah variabel. Koefisien jalur diperoleh dari koefisien regresi terstandarisasi dan digunakan untuk menghitung pengaruh langsung, tidak langsung, maupun total dalam suatu model.

Dalam konteks Structural Equation Modeling (SEM), koefisien jalur berperan dalam menjelaskan sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediator. Nilai koefisien ini berada pada rentang -1 hingga 1. Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Semakin mendekati nilai absolut 1, semakin kuat hubungan antar variabel tersebut.

Tabel 11. Path Coefficients

Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0,285	0,282	0,122	2,344	0,019
X1 x X2 -> Y	0,039	0,028	0,084	0,457	0,647
X2 -> Y	0,670	0,662	0,139	4,837	0,000

Sumber: data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 11, seluruh nilai koefisien bernilai positif, yang menunjukkan adanya hubungan searah antar variabel dalam penelitian ini. Dimana X1 terhadap Y memiliki *path coefficient* 0,285 yang berarti memiliki hubungan searah. Hal yang sama untuk X2 ke Y memiliki *path coefficient* 0,670 juga memiliki hubungan searah. Begitu pula X2 yang memoderasi X1 ke Y memiliki *path coefficient* 0,039 yang berarti juga berhubungan searah

Nilai P (p-value) dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan untuk menguji signifikansi statistik dari koefisien jalur dalam model. Nilai p merepresentasikan probabilitas bahwa hasil yang diperoleh terjadi secara kebetulan. Interpretasi p-value dalam PLS-SEM, dimana nilai $p < 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Sebaliknya, nilai $p \geq 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%, sehingga tidak terdapat bukti yang cukup untuk menolak hipotesis nol (Hair & Alamer, 2022). Dengan demikian, untuk X1 terhadap Y dan X2 terhadap Y memiliki nilai $p < 0,05$ yang berarti hubungan antar variabel signifikan, kecuali hubungan X1xX2 terhadap Y yang memiliki nilai $p > 0,05$ sehingga hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, fasilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada analisis Structural Equation Modeling (SEM-PLS), hasil koefisien jalur untuk fasilitas kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,670 ($p = 0,000$), yang menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan. Nilai p-value yang sangat kecil ($p < 0,05$) mengindikasikan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penemuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang memadai berkontribusi pada peningkatan kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian Berutu et al. (2024) dan Dzulkarnain et al. (2023) juga menemukan bahwa fasilitas kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Fatima et al. (2024) menekankan bahwa fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan, yang langsung berdampak pada kepuasan kerja mereka. Namun, meskipun hubungan ini signifikan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja dapat bervariasi tergantung pada kondisi organisasi dan faktor-faktor lain. Penelitian Suprayitno et al. (2025) mengungkapkan bahwa pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada faktor tambahan seperti dukungan pimpinan dan hubungan antar karyawan, yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja tidak dapat berdiri sendiri tanpa faktor kontekstual yang memperkuat hubungan tersebut.

2. Kompensasi Memoderasi Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pada analisis moderasi, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kompensasi tidak memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan data yang diperoleh dalam Tabel 11, nilai koefisien jalur untuk interaksi kompensasi dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja ($X_1 \times X_2 \rightarrow Y$) adalah 0,039 ($p = 0,647$), yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Nilai p -value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi sebagai moderator dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik.

Penemuan ini bertentangan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompensasi berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara berbagai faktor kerja dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, Widyanata dan Dwiatmadja (2024) menunjukkan bahwa kompensasi finansial memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention, yang memperlihatkan bahwa kompensasi berperan sebagai penguat dalam hubungan antara variabel-variabel kerja. Jung dan Moon (2024) juga menemukan bahwa kompensasi berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, dalam penelitian ini, kompensasi tidak menunjukkan peran moderasi yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja, perannya sebagai moderator dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja tidak cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja lebih bersifat langsung dan tidak dipengaruhi oleh kompensasi dalam konteks penelitian ini. Hasil penelitian ini memiliki signifikansi teoretis dan praktis yang penting. Secara teoretis, penelitian ini memperkenalkan kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja, yang memperkaya pemahaman kita tentang hubungan kompleks antar variabel dalam manajemen sumber daya manusia.

Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan berharga bagi organisasi, khususnya dalam merancang kebijakan fasilitas kerja dan kompensasi yang lebih efektif. Organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara fasilitas kerja yang memadai dan kompensasi yang adil untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun, temuan ini juga menunjukkan bahwa kompensasi sebagai faktor yang memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja tidak selalu berlaku secara universal, sehingga perusahaan harus lebih memperhatikan faktor kontekstual lainnya, seperti kesejahteraan mental dan budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia. Kebijakan mengenai fasilitas kerja dan kompensasi harus diintegrasikan dengan lebih efektif. Temuan ini menyoroti bahwa, meskipun fasilitas kerja yang memadai berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, faktor kompensasi tidak selalu menguatkan hubungan tersebut. Oleh karena itu, peningkatan fasilitas kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja, melainkan perlu diimbangi dengan kompensasi yang adil agar karyawan merasa dihargai secara keseluruhan. Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM, terutama dalam merancang kebijakan yang menyeimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

PENUTUP

Penelitian ini menguji pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan peran kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,670 ($p < 0,05$). Hal ini mengonfirmasi bahwa fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman dan peralatan yang baik, dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja mereka. Namun, meskipun pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja signifikan, temuan juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat kontekstual, yang berarti pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada kondisi lain dalam organisasi, seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Dalam hal kompensasi sebagai moderasi, penelitian ini menemukan bahwa kompensasi tidak memoderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan, dengan p -value 0,647, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara fasilitas kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkenalkan pemahaman bahwa fasilitas kerja dapat berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi. Penelitian ini juga menambah wawasan mengenai bagaimana kompensasi berperan sebagai faktor langsung, namun tidak dapat berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja. Hal ini memperkaya teori-teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, yang selama ini lebih fokus pada hubungan langsung antara faktor-faktor ini.

Secara praktis, temuan ini memberikan panduan yang berharga bagi organisasi dalam merancang kebijakan fasilitas kerja dan kompensasi yang lebih efektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara fasilitas kerja yang memadai dan kompensasi yang adil untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini juga memberikan wawasan bahwa kompensasi tidak selalu memperkuat pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja, yang berarti perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya organisasi dan hubungan antar karyawan.

Penelitian ini masih memiliki batasan terkait ukuran sampel yang terbatas dan fokus pada satu lokasi, yaitu PT Telkom Akses Balikpapan. Oleh karena itu, saran untuk penelitian di masa depan adalah untuk memperluas sampel dengan melibatkan berbagai organisasi dari sektor yang berbeda, agar temuan ini lebih dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Selain itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja, seperti kesehatan mental, motivasi, dan keseimbangan kerja-hidup yang juga dapat berperan dalam menguatkan atau memperlemah hubungan ini. Penelitian lebih lanjut juga dapat menguji peran faktor psikologis sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoretis dan praktis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dengan menempatkan kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kepuasan kerja. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan masukan bagi organisasi untuk lebih memperhatikan penyediaan fasilitas kerja yang memadai sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Fahim, & Wahyu Eko Pujiyanto. (2025). Pengaruh Burnout Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Individu Generasi Z. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani Vol.*, 11(2), 93–106.
- Amelia, N., Hidayat, F., & Setiyowati, N. (2021). Hubungan Sikap Karyawan Terhadap Jaminan Kesehatan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Di Ptpn. X Pg. Modjopanggoong Tulungagung. *Flourishing Journal*, 1(5), 412–419. <https://doi.org/10.17977/um070v1i52021p412-419>
- Aprilia, Mardatillah, & Umasangaji, D. A. (2025). Analisis Efektivitas Pelatihan Internal Di PT XY. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 11(2), 107–122.
- Bani Anhar, S.E., M., & Artamevianti, A. Y. (2025). Pengaruh Motivasi Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Patra Niaga Regional Kalimantan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 11(1), 11–23.
- Belangi, S. P., & Asmidar, A. (2025). Kesehatan Mental Sebagai Variabel Moderasi Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jumbidter*, 2(3), 306–318. <https://doi.org/10.61132/jumbidter.v2i3.687>
- Bella, M. L., & Andani, K. W. (2024). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Prudential. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 1028–1036. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32748>
- Berutu, M. N. F. K., Cindy, R., & Agus, I. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Amalia Bontang. *Economic Reviews Journal*, 3(2), 883–892. <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i2.203>
- Christover, G., & Ie, M. (2021). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*. <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/13473>
- Dzulkarnain, A. G. A., Wiranatha, A. A. P. A. S., & Sadyasmara, C. A. B. (2023). Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Dan Fasilitas Kerja Di PT. Nutrifood Indonesia Area Indonesia Timur. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Agroindustri*, 11(4), 497. <https://doi.org/10.24843/jrma.2023.v11.i04.p02>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Alyahya, M., Mohammad, A., Fayyad, S., & Elsayy, O. (2025). Emotional Contagion in the Hospitality Industry: Unraveling Its Impacts and Mitigation Strategies Through a Moderated Mediated PLS-SEM Approach. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 46. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010046>
- Fatima, R., Mateen, A., Begum, R., Tabasum, R., Fatima, S., & Saritha, S. (2024). Exploring Employee Job Satisfaction: A Study With Special Reference to the Working Environment at Silicon Labs, Hyderabad. *Int Res J Adv Engg MGT*, 2(04), 678–684. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0095>
- Fatmasari, E. Y., Wigati, P. A., & Wibowo, T. (2025). Faktor Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Pelanggan Internal Di Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Pendidikan X Kota Semarang. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 24(2), 172–179. <https://doi.org/10.14710/mkmi.24.2.172-179>
- Go, N. A. G., & Mardatillah. (2024). Kajian Kritis Akuntansi Sumber Daya Manusia Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 10(2), 1–13.

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Haji-Othman, Y., & Yusuff, M. S. S. (2022). Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 378–385. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13289>
- Halim, A., Kusuma, P., Mariam, S., & Rozamuri, A. M. (2024). *Exploring the Synergistic Effects of Tax Policies , HRM Practices , and Strategic Marketing on Organizational Financial Performance : A SEM-PLS Analysis*. 7(2), 1258–1287.
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. In *Jurnal Manajerial Dan pdfs.semanticscholar.org*. <https://pdfs.semanticscholar.org/da4a/1346018457854083a4a2e7a2bad3c08ce298.pdf>
- Heryanto, T. (2021). Program Pemeliharaan Karyawan Dalam Mencapai Tujuan Institusi. *El-Ecosy Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 1(1), 89. <https://doi.org/10.35194/eeki.v1i1.1139>
- Jatmiko, N. S., & Nurhalimah, S. (2025). The Work Environment as a Variable of Intervening Compensation and Work Facilities For Job Satisfaction at PT. Telkom Akses Balikpapan. *Journal of Applied Management Research*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.36441/jamr.v5i1.2890>
- Julyanthry, J., Tarigan, A. K., Sihombing, S. D., Butarbutar, I. P., & Berlien, R. (2025). The Influence of Work Facilities on Job Satisfaction and Employee Performance in the Hospital Administrative Unit. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 4765–4774. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4008>
- Jung, G., & Moon, K.-K. (2024). Examining Public Service Motivation’s Impact on Organizational Commitment: Focusing on Moderating Roles of Hygiene and Motivation Factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476. <https://doi.org/10.3390/bs14060476>
- Kholisah, F. N., Survival, & Mulyono, M. (2024). The Role of Organizational Support Perceived as a Moderation of the Influence of Competencies and Work Ethic on Job Satisfaction. *JMRS*, 2(1), 32–39. <https://doi.org/10.61665/jmrs.v2i1.52>
- Krisdianti, V., Arafat, Y., & Salmah, N. N. A. (2025). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 22(2), 355–369. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v22i2.19519>
- Kurniawan, R., & Sharon. (2024). Pengaruh Persepsi Otentik Pelanggan terhadap Loyalitas Merek pada Resort Kota Batam. In *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* (Vol. 6, Issue 5). Institut Agama Islam Nasional Laa Roiba Bogor. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1335>
- Kurniawan, S., Yolandri, D., Andreas, S. J., & Gunawan, F. (2024). The Influence of Work Environment and Authoritarian Leadership With Work Experience as a Moderating Variable on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance PT. XYZ. *Business Economic Communication and Social Sciences (Becoss) Journal*, 6(2), 79–90. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v6i2.11497>

- Lastuti, W. (2022). The Effect of Workload, Work Facilities, and Work Environment Based on the Work of Pekalongan City Transportation Service Employees. *JMDB*, 1(2), 31–42. <https://doi.org/10.33633/jmdb.v1i2.6932>
- Meilani, P., & Rahadi, D. R. (2022). ANALISIS PEKERJAAN, KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN& KINERJA KARYAWAN DI PT. GILANG ARTHAJAYA ABADI. *Stability Journal of Management and Business*, 4(2), 103–119. <https://doi.org/10.26877/sta.v4i2.8357>
- Mirozha, E., Awan, S., & Prawitowati, T. (2025). The Importance of Job Analysis, Experience, Satisfaction, and Organizational Commitment. *International Research Journal of Business Studies*, 18(2), 203–216. <https://doi.org/10.21632/irjbs.18.2.203-216>
- Mohammad, S., Mohammadi, H., Taftiyani, A., Heirani, F., & Eslami, S. (2021). *Structural Analysis of the Interaction of Financial Managers ' Competency Model*. IX(3), 118–136.
- Mutiara, I., Zunaidah, Z., & Andriana, I. (2024). The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance With Work Discipline as a Moderating Variable at PT Truba Jaga Cita Muara Enim Branch. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 07(01). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-27>
- Pahmi, M. A., Faisal, A., Ayob, M., Suprayitno, G., Programme, N. A., Tinggi, S., & Muhammadiyah, T. (2024). Assessing the Reliability and Validity of Organizational Resilience Using SMART PLS Structural Equation Modelling. *Journal of Harbin Engineering University*, 45(3), 7–15. <https://harbinengineeringjournal.com/index.php/journal/article/view/2598/1690>
- Prihantini, I., Darmawan, H. M. S., Ichwandani, R. D., Saifullah, M. M., Ariyani, J. E., Listiyani, R. A., Dwijayanti, R. A., Putra, F. R., & Assidiq, A. A. S. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Tenaga Kerja. *Jibaku*, 4(2), 46–60. <https://doi.org/10.35473/jibaku.v4i2.3420>
- Pudjiati, & Dian Catur Lestari. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Instalasi Gizi Rumah Sakit Dr. Kanujoso Djatiwibowo Di Balikpapan. *Madani Accounting and Management Journal*, 6(2), 66–85. <https://doi.org/10.51882/jamm.v6i2.13>
- Ramdiani, H. J., Firdaus, F. S., & Assyofa, A. R. (2025). Pengaruh Work Family Conflict Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Divisi Rekreasi Di Sari Ater Ciater Subang. *Bandung Conference Series Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v5i2.19363>
- Rifqarini, A. K., & Riski, M. S. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Medika Sangatta. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 10(2), 45–57.
- Risa, T. A., Robain, W., & Rizky, M. (2024). The Influence of Work Climate and Fatigue on Employee Performance Medan Samsat With Job Satisfaction as a Mediating Variable in North Medan Samsat. *Ijamesc*, 2(1), 215–226. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v2i1.160>
- Salsabila, Jaya, A., & Sahib, M. K. (2025). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Profitabilitas PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 11(2), 17–36.

- Samsudin, S. N., Nasir, N. A. M., & Hassan, M. S. (2025). Understanding Cyberloafing: A Systematic Literature Review of Workplace Antecedents and Behavioural Theories. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(05). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-62>
- Saputra, Z., & Maksum, I. (2024). Fleksibilitas Kerja Dan OCB Islam Perspektif Terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi*, 29(3), 506–527. <https://doi.org/10.24912/je.v29i3.2570>
- Stephen, B. R., & Rahardjo, M. (2024). Analisis Faktor Kepuasan Kerja Tenaga Ahli DPR RI: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Melalui Motivasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(5), 1096–1108.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). *PLS-SEM for Multivariate Analysis: A Practical Guide to Educational Research using SmartPLS*. 4(3), 353–365.
- Subroto, S., Endrawati, T., & Nawiyah. (2024). The Effect of Workplace Facilities, Workload Management, and Job Flexibility on Employee Job Satisfaction in Insurance Companies in Indonesia. *West Science Interdisciplinary Studies*, 02(09), 1833–1841.
- Sundjoto, Sumaryono, R., & Sari, A. K. (2024). The Mediating Effect of Job Satisfaction in the Influence of Non-Physical Environment on Employee Performance. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(6), e03415. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-023>
- Suprayitno, H., Sudarmiatin, S., & Rahayu, W. P. (2025). The Relationship of Leadership Style, Work Environment and Work Facilities on Employee Job Satisfaction in Omah Jenang MSMEs. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 179–188. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i1.12562>
- Ul Haq, H. F. D., Suparti, S., & Hakim, A. R. (2024). Analisis Kepuasan Terhadap Layanan Aplikasi Doltinuku Dengan Menggunakan Metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (Sem-Pls). *Jurnal Gaussian*, 12(4), 605–615.
- Werwanas, F., Kastanya, J., & Clan, E. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Rufe, Kota Sorong. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 1245–1257. Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai
- Widjaya, H., Budiono, H., Wiyanto, H., & Dharmawan, F. (2021). Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Promosi Jabatan Sebagai Prediktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Prosiding Senapenmas*, 1049. <https://doi.org/10.24912/psenapenmas.v0i0.15139>
- Widyanata, J. A., & Dwiatmadja, C. (2024). Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderation Role of Financial Compensation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(2), 245–252. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2404>
- Yuliana, M. (2025). Strategic Improvement of Physical Work Facilities to Enhance Employee Performance at PDAM Tirta Bahari, Tegal City. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (Jimat)*, 16(1), 58–70. <https://doi.org/10.36694/jimat.v16i1.742>
- Zazilah, A. N., Hidayati, S., & Isnaeni, F. (2023). Analisis Dampak Daya Tarik Wisata Menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (Pls-Sem). *EduMatSains: Jurnal Pendidikan, Matematika Dan Sains*, 8(1), 72–81. <https://doi.org/10.33541/edumatsains.v8i1.4776>