

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN KOMPENSASI
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT KAI DIVRE
II SUMBAR**

Gent Lee Permana¹, Ramdani Bayu Putra², Omia Crefioza³

Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Email: gentleepermana06@gmail.com¹, ramdanibayuputra@gmail.com²,
omiacrefioza@upiypk.ac.id³

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital dan Kompensasi terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT KAI Divre II SUMBAR. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penerapan kepemimpinan digital dan sistem kompensasi yang belum sepenuhnya mampu menciptakan employee engagement yang stabil dan berkelanjutan, tercermin dari fluktuasi karyawan, indikasi turnover, dan tantangan adaptasi transformasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 65 responden dari total populasi 150 karyawan. Data dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Digital dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement, sedangkan Kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap Employee Engagement. Selanjutnya, Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement, namun tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital, Kompensasi, Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja.

Abstract –This study aims to analyze the effect of Digital Leadership and Compensation on Employee Engagement, with Job Satisfaction as an intervening variable among employees of PT KAI Divre II West Sumatra. This study is motivated by the implementation of digital leadership and compensation systems that have not yet fully created stable and sustainable employee engagement, as reflected in employee fluctuations, indications of turnover, and challenges in adapting to digital transformation. This study employed a quantitative approach using a survey method involving 65 respondents from a population of 150 employees. Data were analyzed using SEM-PLS through SmartPLS 4.0. The results indicate that Digital Leadership and Compensation have a positive and significant effect on Job Satisfaction. Digital Leadership and Job Satisfaction also have a positive and significant effect on Employee Engagement, while Compensation has no direct effect on Employee Engagement. Furthermore, Job Satisfaction mediates the effect of Compensation on Employee Engagement but does not mediate the effect of Digital Leadership on Employee Engagement.

Keywords: Digital Leadership, Compensation, Employee Engagement And Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Era globalisasi membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), ditandai dengan meningkatnya persaingan, percepatan teknologi, dan tuntutan kualitas layanan yang lebih tinggi. SDM menjadi faktor strategis yang tidak tergantikan dalam menjaga daya saing organisasi. Di era ini, karyawan dituntut memiliki kompetensi digital, kemampuan komunikasi lintas budaya, kreativitas, serta adaptabilitas terhadap perubahan. Dalam sektor transportasi, khususnya PT Kereta Api Indonesia (KAI), transformasi SDM menjadi sangat penting untuk memenuhi standar keselamatan, kenyamanan, dan efisiensi layanan. PT KAI melakukan pengembangan kompetensi melalui pelatihan berbasis teknologi, sertifikasi profesi, serta penguatan keterampilan digital seiring dengan penerapan transformasi digital dalam operasional. Selain itu, perusahaan juga menekankan budaya kerja modern yang berfokus pada keselamatan, kolaborasi, kesejahteraan, dan keterikatan karyawan.

Employee engagement merupakan kondisi psikologis karyawan yang mendorong keterlibatan, motivasi, dan kinerja melebihi tuntutan pekerjaan. Tingginya employee engagement terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu, efektivitas organisasi, serta kinerja keuangan. Dalam industri transportasi, employee engagement berperan penting dalam kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, kualitas pelayanan, dan responsivitas operasional. PT Kereta Api Indonesia telah mengimplementasikan berbagai strategi untuk meningkatkan employee engagement, seperti pelatihan kompetensi, sistem reward and recognition, budaya keselamatan, serta peningkatan kesejahteraan dan komunikasi organisasi. Namun, tantangan tetap muncul akibat tingginya tuntutan kerja, risiko operasional, dan perubahan teknologi. Faktor-faktor seperti kepemimpinan digital yang suportif, kompensasi yang adil, serta keselarasan nilai individu dengan organisasi menjadi determinan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Era transformasi digital menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara adaptif dan strategis. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital dan kompensasi menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Kepemimpinan digital berperan dalam mengarahkan, menginspirasi, serta memfasilitasi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, sementara kompensasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan dan sebagai sarana pemenuhan kebutuhan ekonomi maupun psikologis. Employee engagement merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi. Tingkat employee engagement yang tinggi berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta kesiapan menghadapi perubahan. Dalam industri transportasi, keterikatan karyawan menjadi aspek krusial karena berhubungan langsung dengan keselamatan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan.

Namun, pengaruh kepemimpinan digital dan kompensasi terhadap employee engagement tidak selalu berlangsung secara langsung. Kepuasan kerja dipandang sebagai mekanisme psikologis yang berperan sebagai variabel intervening. Karyawan yang merasakan kepemimpinan yang suportif serta kompensasi yang adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan dan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara perlakuan organisasi dan respon karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan kompensasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian empiris terkait model keterkaitan antara kepemimpinan digital, kompensasi, kepuasan kerja, dan employee

engagement. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan guna mendukung keberhasilan transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi.

Perkembangan teknologi digital dan dinamika globalisasi telah membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya mengandalkan sistem kerja konvensional, melainkan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat, kompleks, dan berbasis teknologi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Fit (2021) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain, karena manusia berperan sebagai penggerak utama seluruh proses organisasi. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digital adalah kepemimpinan digital. Agustina et al. (2020) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, memengaruhi orang lain, serta membangun hubungan kerja yang efektif untuk mengantisipasi perubahan dan mencapai tujuan organisasi di masa depan. Kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi inovasi, mendorong pembelajaran berkelanjutan, serta menciptakan budaya kerja yang agile dan kolaboratif. Pemimpin digital diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, serta ruang partisipasi bagi karyawan dalam menghadapi perubahan sistem dan proses kerja berbasis teknologi.

Selain kepemimpinan, kompensasi merupakan faktor fundamental dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat antara organisasi dan karyawan. Menurut Prabana (2021), kompensasi merupakan kontra prestasi atau balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusi tenaga dan pikiran yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi mencerminkan bentuk penghargaan organisasi terhadap karyawan serta menjadi instrumen penting dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. (Dewi, Widiartanto, and Listyorini 2022) menjelaskan bahwa kompensasi terdiri atas kompensasi langsung, seperti gaji, upah, bonus, dan insentif, serta kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, dana pensiun, serta fasilitas lainnya. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya berpengaruh pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga pada sikap, motivasi, dan loyalitas terhadap organisasi.

Kepemimpinan digital dan kompensasi memiliki keterkaitan erat dengan employee engagement. Nabila Fitriani Derajat1 (2022) menyatakan bahwa employee engagement merupakan keadaan psikologis di mana karyawan merasa memiliki kepentingan terhadap keberhasilan organisasi dan terdorong untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan formal. Employee engagement mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, serta kesediaan untuk berinovasi dan memberikan pelayanan terbaik. Aidina (2022) menambahkan bahwa employee engagement dapat memprediksi kinerja karyawan, keberhasilan organisasi, serta kinerja keuangan perusahaan.

Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan digital dan kompensasi dengan employee engagement tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, terdapat faktor psikologis yang berperan sebagai penghubung, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau sikap positif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, atasan, rekan kerja, serta sistem penghargaan. Menurut Aldora et al. (2025) kepuasan kerja merupakan salah satu variabel penentu bagi seseorang, dimanapun mereka bekerja, baik di lembaga

pendidikan, organisasi, tempat, perbankan dan lain-lain. Mutsanna (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Ketika karyawan merasa puas, dihargai, dan diakui, mereka akan lebih terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kebijakan organisasi dengan respon perilaku karyawan. Pemimpin digital yang efektif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kejelasan peran, dukungan, serta kesempatan pengembangan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, kompensasi yang dirasakan adil dan layak akan memenuhi kebutuhan finansial dan psikologis karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong keterikatan yang lebih mendalam terhadap organisasi.

Hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa interaksi antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan perlakuan positif melalui kepemimpinan yang suportif dan sistem kompensasi yang memadai, karyawan akan membalasnya dengan sikap dan perilaku positif, seperti peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, dan employee engagement. Dengan demikian, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh kepemimpinan digital dan kompensasi terhadap employee engagement.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan kompensasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT KAI Divre II SUMBAR. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi kepemimpinan digital, kompensasi, kepuasan kerja, dan employee engagement dalam satu model konseptual. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi landasan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, berkelanjutan, serta selaras dengan tuntutan transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi.

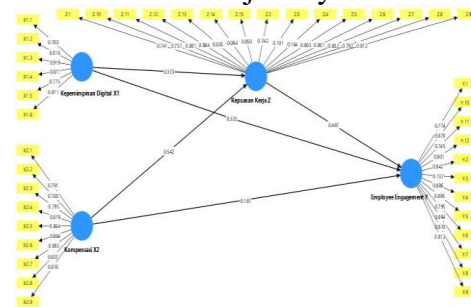
METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif. Dalam hal ini ada variabel independent (variabel yang mempengaruhi) dan ada variabel dependent (variabel yang dipengaruhi) dan variabel intervening. Hubungan yang terjadi yaitu dimana variabel bebas Kepemimpinan Digital dan Kompensasi berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

Menurut Sugiyono (2023), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang sebanyak 150 orang. Jumlah populasi yang relatif besar menyebabkan penggunaan seluruh anggota populasi sebagai responden kurang efisien dari segi waktu, biaya, dan tenaga. Berdasarkan pertimbangan tersebut, mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 150 karyawan tetap PT KAI Divre II Sumatera Barat, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling dengan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel yang representatif. Untuk meningkatkan tingkat akurasi dan keterwakilan data penelitian, peneliti menetapkan jumlah sampel sebanyak 65 karyawan tetap PT KAI Divre II Sumatera Barat sebagai responden penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

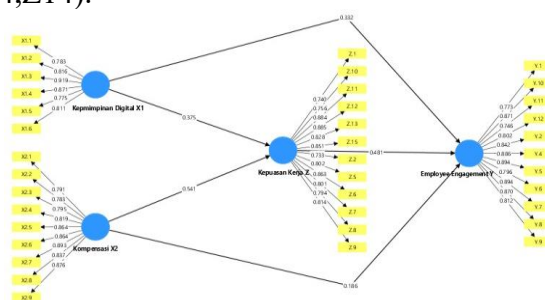
Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden terdiri dari 24 orang laki-laki (36,9%) dan 41 orang perempuan (63,1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat Kota Padang berjenis kelamin perempuan. Komposisi ini mencerminkan struktur tenaga kerja yang ada pada unit kerja tersebut. Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang 26–35 tahun, yaitu sebanyak 30 orang (46,2%), diikuti oleh responden berusia 36–45 tahun sebanyak 27 orang (41,5%), serta responden berusia 46–55 tahun sebanyak 8 orang (12,3%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif, yang secara umum memiliki tingkat energi, pengalaman, dan kemampuan kerja yang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan SMA sebanyak 18 orang (27,7%), Diploma III (D3) sebanyak 15 orang (23,1%), Strata Satu (S1) sebanyak 26 orang (40,0%), dan Strata Dua (S2) sebanyak 6 orang (9,2%). Dominasi karyawan dengan latar belakang pendidikan S1 menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat Kota Padang memberikan perhatian terhadap tingkat pendidikan formal dalam pengelolaan sumber daya manusia guna menunjang profesionalisme dan kualitas kinerja karyawan.



Gambar 1 Hasil *Outer Loading* Sebelum Eliminasi

Sumber: Hasil Uji *Outer Loadings*, Tahun 2026

Pada gambar 1 terdapat beberapa nilai Pernyataan dibawah 0,7 sehingga semua pernyataan yang tidak valid atau dibawah 0,7 dieliminasi. Dimana no pernyataan yang di eliminasi (Y.3, Z.3,Z.4,Z14).



Gambar 2 Hasil *Outer Loading* Setelah Eliminasi

Sumber: Hasil Uji *Outer Loadings*, Tahun 2026

Pada gambar 2 hasil uji *outer loadings* setelah di eliminasi menyatakan bahwa data sudah valid dengan nilai convergent validity diatas 0.7

Tabel 1

Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,700
<i>Kepemimpinan Digital</i> (X1)	0,690

Kompensasi (X2)	0,700
Kepuasan Kerja (Z)	0,663

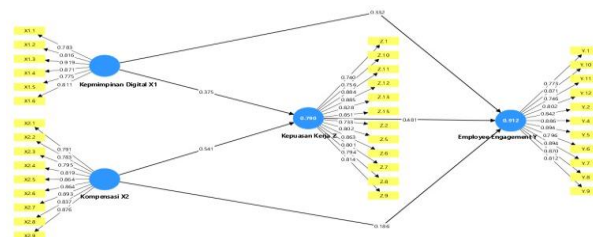
Sumber: Hasil olahan SmartPLS, Tahun 2026

Tabel 2 Nilai Reliabilitas

Konstruk (Variabel)	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,957	0,962	<i>Reliabel</i>
Kepemimpinan Digital (X1)	0,909	0,930	<i>Reliabel</i>
Kompensasi (X2)	0,946	0,954	<i>Reliabel</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0,953	0,959	<i>Reliabel</i>

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, Tahun 2026

Berdasarkan output SmartPLS pada Tabel 2, nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada masing-masing konstruk atau variabel berada di atas 0,80. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data penelitian memiliki tingkat keandalan (*reliabilitas*) yang baik.



Gambar 3 Persamaan Outer Model

Sumber: Hasil Uji Outer Loadings, Tahun 2026

Berdasarkan gambar diatas model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut:

1. Model persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan digital dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$Z = 0,375 X_1 + 0,541 X_2$$

2. Model persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan digital, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi.

$$Y = 0,332 X_1 + 0,186 X_2 + 0,481 Z$$

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner model* akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*, berikut estimasi *R-Square*:

Tabel 3 Evaluasi Nilai *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja(Z)	0,790	0,783
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,912	0,908

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, Tahun 2026

Pada tabel 3 terlihat nilai R^2 konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,790 atau sebesar 79,0% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimannya dari konstruk Kepemimpinan Digital dan Kompensasi. Sedangkan sebesar 21,0% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sementara nilai R^2 untuk konstruk *Employee Engagement* sebesar 0,912 atau sebesar 91,2% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Kepemimpinan Digital, Kompensasi dan Kepuasan Kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi *Employee Engagement*. Sedangkan sebesar 8,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

Tabel 4 Result For Inner Weight

Hubungan Langsung	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Ket
Kepemimpinan Digital -> Kepuasan kerja	0.375	2.581	0.010	Hipotesis Diterima
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0.541	4.256	0.000	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Digital -> <i>Employee Engagement</i>	0.332	2.739	0.006	Hipotesis Diterima
Kompensasi -> <i>Employee Engagement</i>	0.186	1.266	0.205	Hipotesis Ditolak
Kepuasan kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.481	4.107	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, Tahun, 2026

Tabel 5 Result Path Analysis

Hubungan Tidak Langsung	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>	Ket
Kepemimpinan Digital -> Kepuasan kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.180	1.894	0.058	Hipotesis Ditolak
Kompensasi -> Kepuasan kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.260	3.630	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, Tahun, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* pada Tabel 4 di atas terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kelima yang merupakan pengaruh langsung kepemimpinan digital dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja yaitu 0,375 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,05 kecil dari alpha 5% yaitu $0,010 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,581 untuk

mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $>$ t-tabel atau $2,581 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT KAI Divre II Sumbar. Hipotesis H_1 dalam penelitian ini diterima.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja yaitu 0,541 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 4,256 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $>$ t-tabel atau $4,256 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_2 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT KAI Divre II Sumbar. Hipotesis H_2 dalam penelitian ini diterima.

3. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement yaitu 0,332 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement adalah Positif. Dimana nilai P-Value 0,006 kecil dari alpha 5% yaitu $0,006 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,739 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $>$ t-tabel atau $2,739 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_3 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada PT KAI Divre II Sumbar. Hipotesis H_3 dalam penelitian ini diterima.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement

Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement yaitu 0,186 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kompensasi terhadap Employee Engagement adalah tidak berpengaruh positif. Dimana nilai P-Value 0,205 besar dari alpha 5% yaitu $0,205 > 0,05$ yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 1,266 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $<$ t-tabel atau $1,266 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_4 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Employee Engagement pada PT KAI Divre II Sumbar. Hipotesis H_4 dalam penelitian ini ditolak.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement yaitu 0,481 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement adalah Positif. Dimana nilai P-Value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 4,107 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $>$ t-tabel atau $4,107 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_5 diterima. Maka dapat disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada PT KAI Divre II Sumbar. Hipotesis H_5 dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan hasil pengujian SmartPLS pada Tabel 5 terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis keenam dan hipotesis ketujuh yang merupakan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Digital, Kompensasi melalui Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja.

6. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja yaitu 0,180 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Digital terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,058 besar dari alpha 5% yaitu $0,058 > 0,05$ yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 1,894 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik < t-tabel atau $1,894 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_6 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja pada PT KAI Divre II Sumbar, Hipotesis H_6 dalam penelitian ini ditolak atau tidak dimediasi.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja yaitu 0,260 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kompensasi terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja adalah Positif. Dimana nilai P-Value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 3,630 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik > t-tabel atau $3,630 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_7 diterima. Maka dapat disimpulkan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja pada PT KAI Divre II Sumbar. Hipotesis H_7 dalam penelitian ini diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H_1 dalam penelitian ini diterima. Variabel Kepemimpinan Digital memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 82,46 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan digital, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kepemimpinan digital agar kepuasan kerja mereka juga meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Dyah Fitriani, Dahlan, dan Yuliantoro (2024) dan I Nyoman Sulistiana & Gede Sri Darma (2023) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H_2 dalam penelitian ini diterima. Variabel Kompensasi memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 80,51 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kompensasi agar kepuasan kerja mereka juga meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Prawira (2020) dan Hermingsih and Purwanti (2020) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap *Employee Engagement*

Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H3 dalam penelitian ini diterima. Variabel Kepemimpinan Digital memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 82,46 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan digital, maka semakin tinggi pula *Employee Engagement* mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan *Employee Engagement*, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kepemimpinan digital agar *Employee Engagement* mereka juga meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sarifah (2025) dan I Nyoman Sulistiana & Gede Sri Darma (2023) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan digital terhadap *employee engagement*.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H4 dalam penelitian ini ditolak. Variabel Kompensasi memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 80,51 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki tidak pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Ini berarti bahwa kompensasi tidak memiliki dampak yang berarti terhadap *employee engagement*. Hasil ini mungkin menunjukkan bahwa faktor lain seperti kepemimpinan digital lebih berpengaruh terhadap *employee engagement*, sehingga perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor yang lebih berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wijaya et al. (2024) dan Izzatinisa and Budiono (2024) dengan hasil penelitian terdapat berpengaruh tidak positif dan tidak signifikan kompensasi terhadap *employee engagement*.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H5 dalam penelitian ini diterima. Variabel Kepuasan Kerja memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 83,43 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula *Employee Engagement* mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan *Employee Engagement*, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja agar *Employee Engagement* mereka juga meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Herminingsih and Hamidah (2024) dan Sarwana (2022) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.

6. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Kepemimpinan digital tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja pada PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H6 dalam penelitian ini ditolak. Variabel Kepemimpinan Digital memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 82,46 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun penerapan kepemimpinan digital di lingkungan organisasi telah berjalan dengan baik, hal tersebut belum mampu secara efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga tidak berdampak signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Theodorus Victor Seran, Mansyur Abdul Hamid, and Hyronimus Se (2025) dan Pinkan Amarasesha Galuh (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Hipotesis H7 dalam penelitian ini diterima. Variabel Kompensasi memiliki jumlah responden sebanyak 65 responden dengan nilai TCR 80,51 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi tergolong Baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi bukan hanya berperan sebagai pemenuhan kebutuhan dasar karyawan tetapi juga menjadi mekanisme penting yang memperkuat keterkaitan antara kepuasan kerja dan *employee engagement*, sehingga strategi pengelolaan kompensasi yang tepat dapat menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di PT KAI Divre II Sumbar Kota Padang secara berkelanjutan.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian Yulia Erfeni (2022) dan Angga Pranata (2025) dengan hasil penelitian kepuasan kerja mampu memediasi kompensasi terhadap *employee engagement*.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.
3. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.
4. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.
6. Kepemimpinan Digital tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.
7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui

kepuasan kerja pada karyawan PT Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang.

DAFTAR PUSTAKA

2024. 8 ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DI BNN KOTA YOGYAKARTA.
- Agustina, Rini, Waras Kamdi, Syamsul Hadi, Muladi, and Didik Nurhadi. 2020. "Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self Efficacy, and Work Engagement." *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19(11): 24–40. doi:10.26803/ijlter.19.11.2.
- Ahmad Syarif Mutsanna, Rohmawan Adi Pratama, and Islamiyah. 2023. "PENGARUH KEPUASAN KERJA INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT BRI (PERSERO) KC MAGELANG." *Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan* 1(1): 20–35. doi:10.20961/meister.v1i1.276.
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. 2022. "The Roles of Person-Job Fit and Job Satisfaction on Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt KAI (Persero) Daop 4 Semarang)." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 11(4): 830–38. doi:10.14710/jiab.2022.36016.
- Dewi, Shafa Ardita, Widiartanto Widiartanto, and Sari Listyorini. 2022. "Pengaruh Kompensasi Dyah Fitriani, Ahmad Dahlan, and Rohmad Yuliantoro. 2024. "Peran Digital Leadership Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 10(2).
- Fit, O., Komitmen, T., & Denpasar, K. B. 2021. "Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh. 10(3), 250–269."
- Hermingsih, Anik, and Desti Purwanti. 2020. "PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI." *JURNAL DIMENSI* 9(3): 574–97. doi:10.33373/dms.v9i3.2734.
- Herminingsih, Anik, and Putri Hamidah. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Employee Engagement." *Co-Humayroh Aldora, Ratu, Ramdani Bayu Putra, Dodi Suryadi, and Hasmaynelis Fitri. 2025. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Sumatera Barat." doi:10.55606/makreju.v3i3.3252.*
- I Nyoman Sulistiana & Gede Sri Darma. 2023. "Digital Leadership, Work-Life Balance, Compensation, Job Satisfaction, and Employee Engagement." *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)* 4.
- Izzatinisa, Izzatinisa, and Nur Aktif Budiono. 2024. "The Influence of Compensation and Perceived Organizational Support on Employee Engagement with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT MNC Sekuritas Jakarta Head Office." *Indonesian Journal of Business Analytics* 3(6): 2407–24. doi:10.55927/ijba.v3i6.7583.
- KERJA NON FISIK, KOMPENSASI, DAN PELATIHAN KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BANK
- Nabila Fitriani Derajat1, Mahrawi2, U. 2022. " 3 1,2,3. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dan Sains Pinkan Amarasesha Galuh, Seno Andri. 2024. "1917-Article Text-8017-1-10-20241124."*
- Prabana, Aditya Alif Wasti, and Bachruddin Saleh Luterlean. 2021. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun." .
- Prawira, Indra. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1): 28–40. doi:10.30596/maneggio.v3i1.4681.
- Sarifah. 2025. SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM MEMAKSIMALKAN KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA).
- Sarwana. 2022. THE IMPACT OF COMPENSATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT HUTAMA KARYA (PERSERO) FINAL PROJECT.

Sugiyono. 2023. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.

TABUNGAN NEGARA PEKANBARU.” Jurnal Sosial Humaniora Terapan 5(1). doi:10.7454/jsht.v5i1.1013.

Theodorus Victor Seran, Mansyur Abdul Hamid, and Hyronimus Se. 2025. “Peran Kepuasan Kerja Dipengaruhi Digital Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Employee Engagemet: Studi Pada PT. Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.” Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah 7(2). doi:10.47467/alkharaj.v7i2.5639.

Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan kewirausahaan 14(10). doi:10.59188/covalue.v14i10.4302.

Vol. 3 No. 1, April 2022 : 18-23, 3(1), 18–23.”

Wijaya, Benny, Beta Asteria, Sekolah Tinggi, Ilmu Ekonomi, and Widya Wiwaha Yogyakarta. Work Engagement in Employees of Company X Semarang.” Angga Pranata. 2025. “149-159.” 3.

Yulia Erfeni, Isyandi Isyandi, Raden Lestari Garnasih ., 2022. “PENGARUH LINGKUNGAN