

EFEK MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KETERIKATAN KARYAWAN PADA PT. ABC

Adriani Ajeng Dewi Putri Prabowo¹⁾, Daniel Ong Kim Kui^{2)*}

¹⁾Widea Dagang Nusantara, Indonesia

²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: danielongkimkui@yahoo.com
(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of work motivation, job satisfaction, and employee engagement on employee performance at an IT consulting company, PT ABC. A quantitative research method was employed, using a non-probability sampling technique. The entire population of 109 employees was selected through a census (saturated) sampling approach. Data was collected via questionnaires using a likert scale and analyzed with Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0 software. The study was motivated by a slight increase in the company's Key Performance Indicator (KPI), which rose from 3.2 in 2022 to 3.3 in 2023, indicating a potential influence of human resource factors on performance improvement. The results indicate that both work motivation and job satisfaction have a positive effect on employee performance. Furthermore, employee engagement plays a significant partial mediating role in strengthening the relationship between motivation and job satisfaction with performance. These findings highlight the importance of implementing strategies that enhance motivation, satisfaction, and engagement to drive optimal employee performance within the organization.

Keywords: IT Consultant; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Engagement; Employee Performance

ABSTRAK

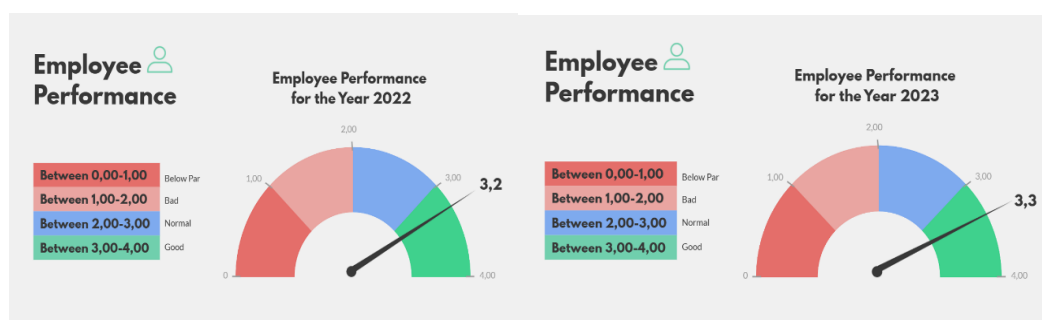
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan konsultan IT, PT ABC. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik *non-probability sampling*, di mana seluruh populasi sebanyak 109 karyawan dijadikan sampel melalui pendekatan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala *likert* dan dianalisis dengan teknik *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya peningkatan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan dari angka 3,2 pada tahun 2022 menjadi 3,3 pada tahun 2023, yang mengindikasikan adanya kemungkinan kontribusi faktor sumber daya manusia terhadap perbaikan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan karyawan berperan sebagai mediator parsial yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi organisasi dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterikatan karyawan guna mendorong kinerja yang optimal di lingkungan perusahaan.

Kata Kunci: Konsultan IT; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Keterikatan Karyawan; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang dinamis dan kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor keberhasilan perusahaan (Falah & Ayuningtyas, 2020). PT ABC, perusahaan konsultan IT, memahami pentingnya motivasi kerja, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan kontribusi positif mereka, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi kerja—dorongan untuk bekerja efektif (Adinda *et al.*, 2023), dan kepuasan kerja, yaitu perwujudan perasaan terhadap pekerjaan yang relevan sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya (Susanto *et al.*, 2023). Keterikatan karyawan juga berperan memperkuat ikatan dengan perusahaan dan mendorong partisipasi aktif.

Ketiga faktor ini menjadi semakin penting karena mampu membantu perusahaan mengatasi tantangan-tantangan umum dalam manajemen sumber daya manusia, seperti menurunnya loyalitas, tekanan kerja tinggi, dan kesenjangan antara karyawan dengan budaya organisasi. Dengan meningkatkan motivasi, menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan, dan membangun keterikatan emosional serta profesional yang kuat antara karyawan dan perusahaan. PT ABC dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan adaptif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.



Gambar 1. Diagram *Key Performance Indicator* PT ABC
Sumber: *HR Management* PT ABC

Berdasarkan data perusahaan dari PT ABC, menunjukkan peningkatan KPI karyawan dari 3,2 pada 2022 menjadi 3,3 pada 2023, mengindikasikan adanya faktor pendukung seperti motivasi dan kepuasan kerja yang perlu dianalisis lebih lanjut untuk mendukung strategi manajemen.

Hasil pra-survei terhadap 20 karyawan PT ABC mengungkapkan poin penting: 19 responden memiliki motivasi tinggi untuk mencapai target kerja, hanya 1 yang tidak; 14 karyawan puas dengan kondisi kerja, 6 tidak puas; keterikatan organisasional terbagi rata (10 terlibat, 10 tidak); 19 merasa memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik; dan 19 terlibat dalam pengambilan keputusan. Meskipun kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja, pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan tetap signifikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Dengan memanfaatkan data KPI dan pra-survei, penelitian ini memberikan wawasan bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memastikan keberhasilan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan berkembang.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, terdapat sejumlah permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis sejauh mana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan di PT ABC. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di samping itu, penting pula untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan sendiri juga perlu diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Lebih jauh lagi, penelitian ini akan menganalisis apakah keterikatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di lingkungan kerja PT ABC. Keseluruhan permasalahan ini dirumuskan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan melalui pendekatan psikologis dan organisasi.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT ABC, serta untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap keterikatan karyawan, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, penelitian ini juga dimaksudkan untuk menguji peran mediasi keterikatan karyawan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja, serta antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Melalui tujuan-tujuan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di PT ABC.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan cerminan kontribusi sumber daya manusia terhadap kemajuan perusahaan, bergantung pada motivasi, kemampuan, serta pemahaman tugas yang jelas (Widodo & Yandi, 2022). Di PT ABC, kinerja karyawan yang meningkat dari KPI 3,2 (2022) menjadi 3,3 (2023) menunjukkan peran penting dari manajemen yang efektif. Menurut (Tanjung & Rasyid, 2023), kinerja diukur melalui indikator efektivitas, efisiensi, kualitas, ketepatan waktu, dan produktivitas, yang mencerminkan keselarasan proses kerja dengan tujuan organisasi, sehingga dalam hal ini membutuhkan komitmen individu dan kebijakan yang mendukung kepentingan bersama perusahaan dan karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja, sebagai dorongan internal dan eksternal, juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas, sesuai penelitian Arisanti *et al.* (2019) dan Susanto *et al.* (2023). Kepuasan kerja, perasaan terhadap pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi, meningkatkan loyalitas dan kinerja saat karyawan termotivasi (Harahap & Khair, 2019). Di PT ABC, keterikatan karyawan memediasi hubungan ini, mendukung peningkatan KPI dari 3,2 (2022) menjadi 3,3 (2023), sehingga organisasi perlu mengoptimalkan faktor-faktor ini untuk mencapai tujuan bisnis. Studi ini mengajukan dua hipotesis tentang motivasi kerja sebagai berikut:

H₁: Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dan kesejahteraan karyawan, dengan manfaat seperti peningkatan kinerja, pengurangan absensi, dan retensi karyawan yang lebih baik (Tanjung & Rasyid, 2023). Kepuasan kerja, sebagai motivasi moral, mendorong kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan di PT ABC, namun

dipengaruhi oleh dukungan lingkungan kerja, tanpa kerja sama pemimpin dan rekan kerja maka kepuasan akan menurun dan menghambat tujuan organisasi (Harahap & Khair, 2019). Menurut Sudibjo & Sutarji (2020), kepuasan kerja bergantung pada beberapa faktor seperti pembayaran, promosi, rekan kerja, supervisi, dan pekerjaan itu sendiri, sebagaimana yang juga diadopsi dari teori kepuasan kerja sebelumnya, sebagaimana tercermin dalam peningkatan KPI dari 3,2 (2022) menjadi 3,3 (2023). Studi ini mengajukan dua hipotesis mengenai kepuasan kerja sebagai berikut:

H₂: Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Keterikatan Karyawan

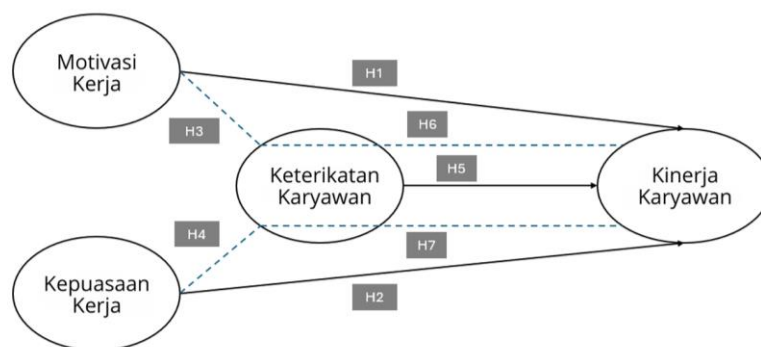
Keterikatan karyawan memiliki peran vital dalam pencapaian tujuan perusahaan, mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Arisanti *et al.*, 2019). Di PT ABC, karyawan yang terlibat aktif menunjukkan motivasi, dedikasi, dan inisiatif tinggi, berkontribusi pada strategi organisasi dan mendukung peningkatan KPI dari 3,2 (2022) menjadi 3,3 (2023). Menurut (Arifin *et al.*, 2019), keterikatan karyawan mencerminkan antusiasme, kepuasan, dan semangat kerja, memperkuat loyalitas serta hubungan dengan perusahaan, sehingga menjadi topik hangat dalam manajemen sumber daya manusia, sebagaimana dibahas dalam *employee engagement & experience* (Tamrin, 2021). Studi ini mengajukan tiga hipotesis mengenai keterikatan karyawan sebagai berikut:

H₅: Keterikatan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₆: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

H₇: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual



Gambar 2. Kerangka Konseptual
Sumber: (Riyanto *et al.*, 2021)

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif berbasis positivisme untuk menguji hipotesis dengan data numerik yang diolah secara statistik (Sugiyono, 2018). Pendekatan kausalitas dan desain *cross-sectional* diterapkan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan keterikatan karyawan (Z) sebagai mediator, melalui pengumpulan data sekali via kuesioner di PT ABC (Sekaran & Bougie, 2016).

Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan keterikatan karyawan, yang direplikasi dari studi (Riyanto *et al.*, 2021). berjudul “*Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement*”. Subjek penelitian adalah karyawan PT ABC, berusia 22–43 tahun dengan masa kerja 1–2 tahun, meliputi laki-laki dan perempuan. Pemilihan subjek didasarkan pada karakteristik perusahaan start-up, dengan tujuan menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel tersebut.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT ABC sebanyak 109 orang, yang merupakan wilayah generalisasi untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Sampel diambil menggunakan teknik *non-probability sampling*, khususnya *sampling jenuh*, di mana seluruh populasi (109 pegawai, kecuali *project management* dan *C-level management*) dijadikan sampel karena tidak ada peningkatan keterwakilan jika jumlah ditambah. Pendekatan ini dipilih karena tidak semua elemen populasi memiliki kesempatan sama untuk menjadi sampel, sesuai karakteristik desain *non-probability sampling* (Sekaran & Bougie, 2016).

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen dikembangkan untuk mengukur motivasi kerja (X1 dan kepuasan kerja (X2) sebagai variabel independen, keterikatan karyawan (Z) sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Setiap variabel diukur melalui indikator berupa pernyataan yang disusun berdasarkan teori terkait, menggunakan skala *likert* lima poin, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (5), untuk menilai respons karyawan PT ABC terhadap hubungan antar variabel tersebut.

Motivasi Kerja (Riyanto *et al.*, 2021)

1. Gaji yang saya terima sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan saya.
2. Saya merasa perusahaan memberikan tunjangan transportasi yang memadai.
3. Saya merasa puas dengan ketersediaan cuti sakit yang disediakan oleh perusahaan.
4. Saya merasa terjamin dengan adanya tunjangan kesehatan dari perusahaan.
5. Peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan memenuhi kebutuhan saya.
6. Saya merasa aman dan nyaman saat bekerja di perusahaan ini.
7. Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.
8. Saya merasa memiliki hubungan kekeluargaan yang kuat dengan rekan kerja.
9. Saya memiliki keinginan untuk berpartisipasi dalam setiap acara bersama di kantor.
10. Saya merasa penghargaan untuk karyawan dengan kinerja terbaik sangat memotivasi saya.
11. Pujian dari atasan jika saya bekerja dengan baik sangat berarti bagi saya.
12. Bonus yang diberikan untuk kinerja yang tinggi sangat mendorong saya untuk bekerja lebih baik.
13. Saya merasa memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan perusahaan.
14. Tugas yang saya terima sesuai dengan kemampuan saya.
15. Saya merasa memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya di perusahaan ini.

Kepuasan Kerja (Riyanto *et al.*, 2021)

1. Saya dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang saya miliki.
2. Saya memiliki kebebasan untuk bekerja sesuai dengan keinginan saya.

3. Saya memiliki kebebasan untuk bekerja sesuai dengan keinginan saya.
4. Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.
5. Pembayaran lembur saya sesuai dengan harapan saya.
6. Gaji saya selalu dibayarkan tepat waktu.
7. Terdapat kebijakan yang jelas mengenai promosi/kenaikan jabatan di perusahaan ini.
8. Promosi di perusahaan ini dianggap adil dan objektif.
9. Terdapat peluang untuk kemajuan karier sesuai dengan keahlian saya.
10. Ada supervisi kerja yang selalu dilakukan.
11. Saya menerima umpan balik (*feedback*) dari atasan mengenai pekerjaan yang telah saya lakukan.
12. Saya mendapatkan saran atau masukan jika saya mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan.
13. Komunikasi antara rekan kerja sudah terjalin dengan baik.
14. Saya mendapatkan bantuan langsung untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
15. Rekan kerja memberikan dukungan ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.
16. Kondisi tempat kerja saya nyaman.
17. Saya memiliki peralatan dan alat kerja yang lengkap.
18. Pencahayaan di tempat kerja saya cukup nyaman.

Keterikatan Karyawan (Riyanto *et al.*, 2021)

1. Saya memiliki energi yang tinggi saat melakukan pekerjaan.
2. Saya memiliki tekad yang kuat dan berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Saya tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Saya gigih dalam menyelesaikan pekerjaan sampai selesai.
5. Saya bangga dengan pekerjaan saya sehingga sulit untuk meninggalkan perusahaan ini.
6. Saya selalu antusias dalam menjalankan pekerjaan.
7. Waktu terasa cepat berlalu saat bekerja.
8. Saya memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.
9. Saya menikmati menjalankan tugas-tugas pekerjaan.

Kinerja Karyawan (Riyanto *et al.*, 2021)

1. Saya mahir dalam melakukan pekerjaan di tempat kerja ini.
2. Saya bekerja dengan teliti dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.
3. Saya secara konsisten menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas perusahaan.
4. Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan standar yang diharapkan.
5. Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.
6. Saya jarang menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan.
7. Saya memiliki keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan saya.
8. Saya menggunakan keterampilan saya secara efektif untuk melakukan pekerjaan ini.
9. Saya memahami dengan baik tugas-tugas yang harus saya lakukan.
10. Saya konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
11. Saya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang saya lakukan.
12. Saya selalu hadir tepat waktu di tempat kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada karakteristik jenis kelamin, diketahui bahwa karyawan laki-laki lebih banyak dengan jumlah 87 orang (79,82%), sedangkan perempuan hanya 22 orang (20,18%), sehingga penelitian ini didominasi oleh laki-laki di PT ABC.

Berdasarkan data pada karakteristik usia, diketahui bahwa karyawan terbanyak berusia 21–30 tahun sebanyak 90 orang (82,57%), diikuti 31–40 tahun (18 orang, 27,17%), dan 41–50 tahun hanya 1 orang (0,92%), menunjukkan mayoritas responden adalah generasi Z dan Y.

Pada karakteristik lama bekerja, karyawan dengan masa kerja 1,6–2 tahun mendominasi sebanyak 64 orang (58,72%), sementara 1–1,5 tahun ada 45 orang (41,28%), mengindikasikan pengalaman kerja terbanyak di kisaran 1,6–2 tahun.

Berdasarkan data, diketahui bahwa responden dengan status karyawan kontrak lebih banyak yaitu 72 orang (66,06%), dibandingkan karyawan tetap sebanyak 37 orang (33,94%), sehingga mayoritas responden adalah pekerja kontrak.

Pada karakteristik posisi kerja, diketahui bahwa posisi developer terbanyak dengan 28 orang (25,69%), diikuti *software engineer* (15 orang, 13,76%) dan *quality assurance* (11 orang, 10,09%), sementara posisi lain seperti *3D artist* hingga *sales* bervariasi antara 0,92%–6,42%. Berdasarkan data, diketahui bahwa divisi *plantation* memiliki karyawan terbanyak yaitu 34 orang (31,19%), diikuti *migoku/adaloka* (28 orang, 25,69%), *optimind AR/VR* (26 orang, 23,85%), dan *widetrack* (21 orang, 19,27%)

Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *outer model* dijalankan guna menggambarkan keterkaitan antara variabel laten dan indikatornya serta menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian ini dilakukan menggunakan prosedur *PLS Algorithm* pada *software* SmartPLS yang menerapkan pengukuran *outer model* sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen AVE

Variabel	AVE	Rule of Thumb	Keterangan
MOT	0,590	> 0,50	Valid
KEP	0,554		Valid
KET	0,517		Valid
KIN	0,547		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2024)

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan Nilai *Cross Loading*

Kode	Kepuasan Kerja (X2)	Keterikatan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1)
KEP1	0,718	0,358	0,197	0,441
KEP10	0,721	0,207	0,015	0,455
KEP11	0,725	0,248	0,285	0,401
KEP12	0,769	0,239	0,228	0,563
KEP13	0,766	0,196	0,300	0,411
KEP15	0,744	0,233	0,243	0,547
KEP16	0,743	0,300	0,100	0,416
KEP17	0,757	0,178	0,101	0,424
KEP2	0,703	0,140	0,160	0,362
KEP3	0,728	0,190	0,182	0,422

Kode	Kepuasan Kerja (X2)	Keterikatan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1)
KEP4	0,724	0,170	0,125	0,412
KEP5	0,761	0,227	0,248	0,383
KEP6	0,788	0,150	0,165	0,476
KEP7	0,781	0,198	0,192	0,438
KEP8	0,733	0,176	0,056	0,389
KET1	0,132	0,716	0,233	0,189
KET2	0,246	0,712	0,270	0,212
KET3	0,104	0,713	0,267	0,089
KET4	0,156	0,720	0,274	0,158
KET5	0,242	0,713	0,256	0,132
KET6	0,242	0,717	0,202	0,215
KET7	0,215	0,733	0,163	0,278
KET8	0,186	0,711	0,126	0,245
KET9	0,356	0,733	0,140	0,348
KIN1	0,278	0,266	0,783	0,103
KIN10	0,249	0,139	0,721	0,090
KIN11	0,223	0,141	0,748	0,031
KIN2	0,229	0,269	0,736	0,133
KIN3	0,007	0,175	0,727	-0,053
KIN4	0,177	0,234	0,759	0,028
KIN5	0,056	0,092	0,723	-0,056
KIN6	0,104	0,257	0,734	0,190
KIN7	0,216	0,304	0,757	0,145
KIN8	0,248	0,125	0,715	0,212
KIN9	0,110	0,272	0,729	0,042
MOT1	0,404	0,145	0,067	0,801
MOT10	0,424	0,188	0,013	0,804
MOT11	0,448	0,267	0,097	0,754
MOT12	0,535	0,161	0,144	0,781
MOT13	0,411	0,263	0,061	0,774
MOT14	0,528	0,296	0,070	0,819
MOT15	0,585	0,149	0,108	0,719
MOT3	0,471	0,220	0,098	0,771
MOT4	0,309	0,096	0,077	0,706
MOT5	0,412	0,267	0,172	0,758
MOT6	0,462	0,296	0,147	0,788
MOT7	0,314	0,104	-0,089	0,737
MOT8	0,461	0,221	0,047	0,764

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2024)

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan Hasil Kriteria *Fornell-Larcker*

Variabel	Kepuasan Kerja (X2)	Keterikatan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1)
Kepuasan Kerja (X2)	0,744			
Keterikatan Karyawan (Z)	0,302	0,719		
Kinerja Karyawan (Y)	0,256	0,298	0,740	
Motivasi Kerja (X1)	0,590	0,296	0,120	0,768

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2024)

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan Hasil HTMT

Variabel	Kepuasan Kerja (X2)	Keterikatan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1)
Kepuasan Kerja (X2)				
Keterikatan Karyawan (Z)	0,303			
Kinerja Karyawan (Y)	0,252	0,321		
Motivasi Kerja (X1)	0,605	0,292	0,161	0,768

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai AVE > 0,50, yang berarti standar validitas konvergen telah terpenuhi, sehingga indikator dapat dinyatakan valid. Pada standar validitas diskriminan *cross loading* > 0,70 kemudian kriteria Fornell-Larcker mengindikasikan bahwa korelasi masing-masing variabel dengan dirinya sendiri sudah lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lain, lalu nilai HTMT yang diperoleh dari setiap pasangan variabel juga tidak melebihi nilai ambang 0,85 atau 0,90 sehingga dengan demikian semua data konstruk valid untuk digunakan dalam model ini.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rule of Thumb</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (X2)	0,943	> 0,60	0,949	> 0,70	Reliabel
Keterikatan Karyawan (Z)	0,883		0,906		Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,918		0,930		Reliabel
Motivasi Kerja (X1)	0,943		0,949		Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan hasil uji realibilitas di atas yang menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* seluruh variabel lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel lebih besar dari 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* seluruh variabel mempunyai nilai reliabilitas yang baik.

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji *inner model* dijalankan guna memprediksi hubungan kausal antara variabel laten yang dikembangkan berdasarkan landasan teoritis tertentu. Pengujian ini dilakukan menggunakan metode *Bootstrapping* dan *Blindfolding* yang tersedia dalam aplikasi Smart PLS.

Tabel 6. Nilai *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square</i> Adjusted	Keterangan
Keterikatan Karyawan (Z)	0,461	0,456	Lemah

Kinerja Karyawan (Y)	0,632	0,627	Moderat
----------------------	-------	-------	---------

Nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,632, yang berarti 63,2% variasinya dipengaruhi oleh variabel Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Keterikatan Karyawan (Z), sementara sisanya (36,8%) dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk variabel Keterikatan Karyawan (Z), nilai *R-square* sebesar 0,461 menunjukkan bahwa 46,1% variasi dijelaskan oleh X1 dan X2, dengan sisanya (53,9%) adalah dipengaruhi faktor eksternal.

Uji Mediasi

Uji mediasi dijalankan guna menentukan apakah variabel mediator (keterikatan karyawan) dapat menjelaskan hubungan antara variabel independen (motivasi kerja dan kepuasan kerja) dengan variabel dependen (kinerja karyawan).

Tabel 7. *Path Coefficient* Tanpa Variabel Mediasi

Hubungan	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P-values</i>
KEP → KIN	0,315	2,264	0,002
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,422	2,232	0,004

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2024)

Terlihat variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan *t-statistik* > 1,64 dan *p-values* < 0,05. Pengaruh tidak langsung ini melalui variabel keterikatan karyawan dianalisis menggunakan nilai VAF, yang merupakan upaya untuk menilai efek mediasi. $VAF > 80\%$ menunjukkan mediasi penuh dengan $20\% \leq VAF \leq 80\%$ menunjukkan mediasi parsial, sedangkan $VAF < 20\%$ menunjukkan tidak adanya mediasi.

Perhitungan nilai VAF untuk pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel keterikatan karyawan.

$$\begin{aligned}
 VAF &= \frac{\text{Indirect effect}}{\text{Indirect effect} + \text{Direct effect}} \\
 VAF &= \frac{(\text{mot-ket} \times \text{ket-kin})}{(\text{mot-ket} \times \text{ket-kin}) + 2,232} \\
 VAF &= \frac{(2,626 \times 4,862)}{(2,626 \times 4,862) + 2,232} \\
 VAF &= \frac{12,767}{12,767 + 2,232} \\
 VAF &= \frac{12,767}{14,999} \\
 VAF &= 0,781 \\
 VAF &= 78,1\% = \text{Mediasi Parsial}
 \end{aligned}$$

Terlihat dari perhitungan diatas yang menunjukkan bahwa nilai VAF sebesar 78,1% memberi petunjuk bahwa mediasi parsial variabel keterikatan karyawan dalam hubungan variabel motivasi kerja–kinerja karyawan, adalah variabel keterikatan karyawan meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Perhitungan nilai VAF untuk pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

$$VAF = \frac{\text{Indirect effect}}{\text{Indirect effect} + \text{Direct effect}}$$

$$\begin{aligned}
\text{VAF} &= \frac{(\text{kep}-\text{ket} \times \text{ket}-\text{kin})}{(\text{kep}-\text{ket} \times \text{ket}-\text{kin}) + 2,264} \\
\text{VAF} &= \frac{(2,083 \times 4,862)}{(2,083 \times 4,862) + 2,264} \\
\text{VAF} &= \frac{10,127}{12,767 + 2,264} \\
\text{VAF} &= \frac{10,127}{12,391} \\
\text{VAF} &= 0,793 \\
\text{VAF} &= 79,3\% = \text{Mediasi Parsial}
\end{aligned}$$

Nilai VAF sebesar 79,3% menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana keterikatan karyawan memperkuat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Uji Signifikansi

Hipotesis	Hubungan Variabel	Standardized Path Coefficient	T-statistics	P-values	Kesimpulan
H1	MOT → KIN	0,562	4,761	0,000	Didukung
H2	KEP → KIN	0,383	2,065	0,005	Didukung
H3	MOT → KET	0,461	2,626	0,007	Didukung
H4	KEP → KET	0,353	2,083	0,002	Didukung
H5	KET → KIN	0,594	4,862	0,000	Didukung
H6	MOT → KIN (dengan KET sebagai mediator)	0,291	2,285	0,007	Didukung
H7	KEP → KIN (dengan KET sebagai mediator)	0,287	2,015	0,005	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2024)

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan kepada kita bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,562$; $t = 4,761$; $p < 0,05$). Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja di PT. ABC akan membawa hasil yang semakin baik pula dalam kinerja yang ditunjukkan karyawan. Beberapa faktor utama yang turut mendukung peningkatan kinerja meliputi kesesuaian tugas dengan keterampilan, rasa aman dalam bekerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta dukungan sosial. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih fokus dan produktif dalam menjalankan tugasnya. Hasil ini konsisten dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Hutagalung (2022) serta Suryawan & Salsabilla (2022).

Hasil pengujian hipotesis kedua menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,383$; $t = 2,065$; $p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, dan peluang karir akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Arifin *et al.* (2019).

Hasil pengujian hipotesis ketiga menemukan bahwa variabel motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ($\beta = 0,461$; $t = 2,626$; $p < 0,05$). Bahwa kesesuaian tugas, keamanan, dan penghargaan dari manajer menjadi faktor penting

dalam menghadirkan dan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini juga sesuai dengan hasil penelitian Engidaw (2021).

Hasil pengujian hipotesis keempat menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ($\beta = 0,353$; $t = 2,083$; $p < 0,05$). Karyawan yang merasa puas dengan fasilitas kerja, keamanan, dan dukungan sosial cenderung memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan. Hasil pengujian ini juga mendukung penelitian Sudibjo & Sutarji (2020).

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,594$; $t = 4,862$; $p < 0,05$). Keberadaan semangat kerja yang tinggi, kegigihan, dan rasa bangga terhadap perusahaan menjadi indikator kuat dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ismail *et al.* (2019).

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan secara parsial ($VAF = 78,1\%$; $\beta = 0,291$; $t = 2,285$; $p < 0,05$). Mediasi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja lebih efektif meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterikatan karyawan. Hasil ini mendukung penelitian Chien *et al.* (2020).

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menemukan bahwa variabel keterikatan karyawan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara parsial ($VAF = 79,3\%$; $\beta = 0,287$; $t = 2,015$; $p < 0,05$). Kenyamanan kerja, rasa memiliki, dan saling mendukung menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan ini. Temuan ini sesuai dengan hasil studi Fidyah & Setiawati (2020).

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada akhirnya penelitian ini bertujuan menguji pengaruh variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana keterikatan karyawan memediasi hubungan tersebut di PT. ABC. Dari analisis data yang diperoleh melalui kuisioner yang dibagikan kepada 109 karyawan menggunakan SmartPLS 3.0. menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memberikan dampak lebih dominan dibandingkan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja. Faktor-faktor seperti kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan, keamanan, kenyamanan, serta dukungan sosial menjadi pendorong utama motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Di sisi lain, kepuasan kerja yang tinggi, tercermin dari fasilitas kerja yang nyaman, kompensasi tepat waktu, dan peluang karir, juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Selain itu, motivasi kerja dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa termotivasi dan puas cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan. Keterikatan karyawan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator seperti energi tinggi, kegigihan dalam bekerja, dan rasa bangga terhadap perusahaan menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja.

Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan secara parsial. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja meningkat setelah dimediasi oleh keterikatan karyawan sebesar 78,1%, sementara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan meningkat sebesar 79,3% melalui mediasi keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memegang peran penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi/kepuasan kerja dengan kinerja. Implikasinya, PT. ABC

perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, kepuasan, dan keterikatan karyawan guna meningkatkan kinerja secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan studi sebelumnya, seperti Hutagalung (2022), Suryawan & Salsabilla (2022), Arifin *et al.* (2019), dan Chien *et al.* (2020). Penelitian ini juga menyoroti pentingnya keterikatan karyawan sebagai faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia. Untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi bukan hanya perlu memperhatikan faktor motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga perlu membangun keterikatan karyawan melalui budaya kerja yang inklusif, keamanan, dan kenyamanan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah responden yang digunakan hanya mencakup 109 orang, yang belum sepenuhnya mampu mewakili kondisi keseluruhan di PT ABC, terutama karena belum mencakup karyawan pada level manajerial seperti project manager hingga *C-level*. Kedua, penelitian ini hanya menganalisis dua variabel independen, yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja, sehingga belum mampu secara menyeluruh menjelaskan berbagai faktor lain yang mungkin turut memengaruhi kinerja karyawan. Ketiga, karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada jenis kelamin, rentang usia, lama bekerja, status kerja, posisi kerja, dan divisi kerja, sehingga belum sepenuhnya memberikan gambaran utuh mengenai profil responden.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup berbagai tingkatan jabatan, atau bahkan memperluas objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih akurat dan memungkinkan adanya perbandingan antarunit atau antarperusahaan. Selain itu, penambahan variabel independen seperti pemberian *reward*, sistem kompensasi, dan gaya kepemimpinan juga disarankan guna memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Terakhir, karakteristik responden dapat diperluas dengan memasukkan data seperti tingkat pendidikan terakhir, status pernikahan, dan pendapatan guna memperoleh profil responden yang lebih lengkap dan mendalam.

REFERENSI

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi Discipline Science*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101–118. <https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.427>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Engidaw, A. E. (2021) The effect of motivation on employee engagement in public sectors: In the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(43), 2–15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>

- Falah, A. M., & Ayuningtyas, H. G. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), 990–1001. <https://dx.doi.org/10.52160/ejmm.v4i6.417>
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: Job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81. <https://www.proquest.com/docview/2369408567?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hutagalung, B. A. (2022). Analisa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: Kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: The mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th eds.). John Wiley & Sons.
- Sudibjo, N., & Sutarji, T. (2020). The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee engagements. *Management Science Letters*, 10(11), 2477–2482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.002>
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Indonesia, Bandung: Alfabeta.
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin 108 kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023). Determinant employee performance and job satisfaction: Analysis motivation, path career and employee engagement in transportation and logistics industry. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 257–268. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>
- Tamrin, A. P. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan employee engagement terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT . Arthaasia Finance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 1–8. <https://doi.org/10.17509/jimb.v12i1.31587>
- Tanjung, A. A., & Rasyid, M. A. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Efarina TV. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 49–59. <https://doi.org/10.61715/jmeb.v2i1.78>

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi, (literature review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>