

## **PENGARUH MOTIVASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT KARYA TANGAN INDAH**

**Ni Putu Medina<sup>1)</sup>, Nengah Landra<sup>2)</sup>, Made Sastrawan Putra<sup>3)</sup>**

**<sup>1),3)</sup>Universitas Terbuka**

**<sup>2)</sup>Universitas Mahasaraswati Denpasar**

**Email: [medina.putu@gmail.com](mailto:medina.putu@gmail.com)<sup>1)</sup>, [nengahlandra@unmas.ac.id](mailto:nengahlandra@unmas.ac.id)<sup>2)</sup>,  
[agungsas@ecampus.ut.ac.id](mailto:agungsas@ecampus.ut.ac.id)<sup>3)</sup>**

**Abstract:** *The success of a company is greatly determined by the quality of its human resources. PT Karya Tangan Indah employs 600 workers, and the company's management faces challenges in analyzing the factors that can influence employee performance to achieve more optimal results. This research aims to analyze the influence of motivation and employee engagement on the performance of employees at PT Karya Tangan Indah, the impact of motivation and employee engagement on job satisfaction, and the influence of job satisfaction on the performance of employees at PT Karya Tangan Indah. The study includes 190 respondents as the sample size.*

*The independent variables in this research are motivation and employee engagement, while the dependent variables are job satisfaction and employee performance. The research design utilizes quantitative methods with a questionnaire as the research instrument. Variable measurements are conducted using the Likert scale. Data analysis is performed using the Structural Equation Model (SEM) method with SEM PLS software.*

*The research results indicate that motivation does not have a positive and significant influence on employee performance, while employee engagement has a positive and significant impact on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, and employee engagement also has a positive and significant impact on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant influence on the performance of employees at PT Karya Tangan Indah, and job satisfaction serves as a perfect mediation variable in the influence of motivation on employee performance.*

**Keywords:** *Work Motivation, Employee Engagement, Job Satisfaction, Performance, PT Karya Tangan Indah*

**Abstrak:** Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. PT Karya Tangan Indah mempekerjakan 600 orang pekerja, dan manajemen perusahaan menghadapi tantangan dalam menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah, pengaruh motivasi dan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. . Penelitian ini melibatkan 190 responden sebagai ukuran sampel.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi dan keterikatan karyawan, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Desain penelitian

menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Model (SEM) dengan software SEM PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan keterikatan pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah, dan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang sempurna dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci: Motivasi Kerja, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Kinerja, PT Karya Tangan Indah**

---

## **PENDAHULUAN**

Sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya tentunya membutuhkan sumber daya. Sumber daya dapat berupa sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang tepat merupakan aset yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Orang-orang yang bekerja dalam perusahaan akan mengelola sumber daya lainnya sehingga semua sumber daya bisa berjalan dengan efektif. Manajemen operasi suatu perusahaan ditentukan oleh keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan wewenang yang diberikan (Guritno, 2019). Oleh karena itu perusahaan harus menjaga kualitas sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai keberhasilan bisnis.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mengelola SDM dapat dilihat dari kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan di perusahaan tersebut melalui key performance indicator (KPI) yang sudah ditargetkan. Kinerja adalah sikap positif seseorang terhadap apa yang dikerjakannya yang merupakan hasil dari evaluasi kerja. Sobirin (2019) menyatakan bahwa kinerja sama dengan pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi dan hasil. Purwanto (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari seorang karyawan dimana keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam perusahaan tersebut dapat dilihat. Oleh karena itu setiap perusahaan akan berharap bisa memaksimalkan kinerja karyawan yang dimilikinya, sehingga tujuan-tujuan tertentu dalam perusahaan tersebut bisa diwujudkan. Kinerja karyawan berkaitan dengan motivasi.

Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan perusahaan dalam mewujudkan tujuan-tujuan tertentu dari perusahaan tersebut. Santosa (2014) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan atau kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya untuk melakukan tindakan atau aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan atau kepuasan tertentu. Oleh karena itu, motivasi menjadi kekuatan dalam diri manusia yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam hidup. Motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti rasa senang atau kepuasan yang didapatkan dari sebuah tindakan atau aktivitas yang dilakukan. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul dari adanya faktor-faktor luar, seperti hadiah atau pengakuan dari orang lain. Ma'ruf dan Chair (2020) juga menyatakan bahwa motivasi adalah suatu pembentukan perilaku yang ditandai bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologi. Oleh sebab itu, motivasi karyawan harus tetap dijaga dan ditingkatkan sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Winardi dalam Kurniasari (2018) mengemukakan bahwa istilah motivasi berasal dari Bahasa latin "movere" yang berarti bergerak. Jadi motivasi pada dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Dorongan akan rasa memiliki dan menjadikan perusahaan tersebut maju dan semakin jaya merupakan motivasi positif yang harus dimiliki setiap karyawannya, sehingga perusahaan tersebut bisa tumbuh berkembang semakin jaya. Menurut Mangkunegara (2001) motivasi dan kinerja adalah bagian dari karakteristik sumber daya manusia yang sangat berkaitan satu sama lain saat melakukan tugas sehari-hari dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sehingga pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat besar. Dalam pernyataan ini dapat dilihat bahwa terjadi hubungan yang sejalan antara motivasi dan kinerja, dimana semakin baik motivasi maka semakin mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Wenty (2015) dalam penelitiannya yang membandingkan karyawan berdasarkan motivasi menunjukkan bahwa kelompok karyawan dengan motivasi yang tinggi menunjukkan kinerja yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang memiliki motivasi kerja lebih rendah. Penelitian ini didukung oleh Amalia dan Fakhri (2016) dan Sutrischastini dan Riyanto (2017) yang juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Syaibani (2021),

Handayani (2016), dan Rahayu dan Susanto (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Di samping motivasi, employee engagement juga faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan

Employee engagement adalah hubungan antar individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, baik hubungan secara vertikal maupun hubungan secara horizontal. Menurut Sugiyono (2019), employee engagement merupakan kondisi dimana karyawan merasa bersemangat, berdedikasi, dan terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka, serta merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga dengan employee engagement yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, employee engagement menunjukkan kualitas hubungan antara karyawan dan perusahaan, dimana karyawan merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan dan merasa memiliki dampak pada kesuksesan perusahaan. Secara ideal, ketika terjadi hubungan yang baik antara rekan kerja, bawahan maupun atasan, maka akan tercipta lingkungan yang positif dan menumbuhkan motivasi untuk bekerja. Employee engagement juga diartikan sebagai keterikatan karyawan yang menjadi kontributor yang sangat penting dalam upaya retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan serta kinerja karyawan. Wibawa dan Soedarsono (2016) menyatakan bahwa sub variabel pembentuk dari employee engagement adalah manajemen support, growth, basic need, teamwork.

Kirana (2017) dalam bukunya membahas tentang employee engagement dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan, dimana perusahaan sangat penting memiliki karyawan yang terlibat dan termotivasi dalam bekerja, serta bagaimana employee engagement dapat membantu meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. Dalam menciptakan employee engagement yang baik, diperlukan adanya strategi-strategi pendekatan yang dilakukan dalam pengimplementasiannya, termasuk bagaimana cara mengukur tingkat engagement karyawan, pengembangan budaya perusahaan yang tepat, serta bagaimana implementasi penghargaan yang tepat terhadap karyawan berprestasi.

Wahyudi dan Lestari (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena employee engagement mampu meningkatkan motivasi, komitmen dan produktivitas karyawan tersebut. Penelitian ini didukung oleh Yuliansyah dan Fithriani (2019) yang juga menemukan pengaruh yang positif dan signifikan dari employee engagement terhadap kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibawa dan Soedarsono (2016) dimana employee engagement tidak sepenuhnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja seorang karyawan adalah tujuan lain dari suatu organisasi ataupun perusahaan, dan tentunya menjadi tujuan dari karyawan tersebut. Widiyanto dan Sunaryo (2019) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis positif yang diakibatkan karena adanya kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kebutuhan dan nilai-nilai individu karyawan tersebut. Kondisi psikologis tersebut melibatkan individu tentang lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan manajemen organisasi yang baik. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai indikator penting dari kualitas kehidupan kerja seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan peningkatan kinerja, kepuasan pelanggan, dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan, serta produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Setiawan (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana semakin tinggi tingkat motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh Hutapea dan Suprpti (2019) dimana hasilnya juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulianti dan Arisanty (2017) dan Pramudya dan Syafruddin (2018) dimana motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh employee engagement yang terjadi pada sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016) menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga perusahaan disarankan untuk meningkatkan employee engagement guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh Kim dan Park (2019) yang juga menemukan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Menguc dan Özdemir (2019) dimana employee engagement tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

PT Karya Tangan Indah adalah perusahaan yang bergerak di bidang pabrik perhiasan yang berdiri sejak tahun 1996 dengan mempekerjakan lebih dari 600 karyawan dengan mengusung

merek The John Hardy. Hasil wawancara terkait dengan kinerja yang dilakukan terhadap divisi sumber daya manusia pada perusahaan tersebut yang dilakukan pada tanggal 15 November 2021, mengungkapkan bahwa kinerja karyawan PT. Karya Tangan Indah masih di bawah target dengan rata-rata capaian 80 persen, dari target kinerja yang ditetapkan adalah 100 persen. Hasil tersebut diambil berdasarkan appraisal atau penilaian tahunan dari setiap karyawan oleh atasan mereka di setiap divisi. Adapun hasil dari kinerja karyawan tahun 2021 melalui koordinasi dengan divisi sumber daya manusia menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah tercapai rata – rata adalah 80.36 belum mencapai target dari korporasi adalah 100. Hasil diatas menunjukkan bahwa secara umum nilai kinerja masih kurang 19.64 poin.

Kepuasan karyawan juga menjadi target capaian dari perusahaan, Jika kinerja dan kepuasan karyawan bisa tercapai, maka diharapkan stabilitas keberlangsungan bisnis bisa dipertahankan. PT. Karya Tangan Indah melakukan evaluasi kepuasan karyawan setiap tahun melalui program yang dikenal dengan Employees Satisfaction Survey (ESS), dan menurut data yang diberikan dari Divisi Sumber Daya Manusia menunjukkan bahwa capaian kepuasan masih dibawah target. Indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan adalah faktor gaji, lingkungan kerja, kesempatan karir, fasilitas yang diberikan, dan kebijakan perusahaan. Adapun hasil dari kepuasan karyawan tahun 2021 melalui koordinasi dengan divisi sumber daya manusia menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan karyawan PT Karya Tangan Indah adalah 79.83 dimana belum mencapai target dari korporasi yaitu 100 persen. Hasil diatas menunjukkan bahwa secara umum nilai kepuasan masih kurang 20.17 poin.

Wawancara juga dilakukan terhadap beberapa karyawan yang dijadikan sebagai testimoni dalam penelitian ini, yang tersebar pada departemen-departemen yang berbeda, yang dilakukan pada tanggal 16 November 2021. Dalam wawancara yang dilakukan yang bersifat santai dan informal, dapat diketahui bahwa ada keluhan-keluhan yang terjadi dari karyawan, dan yang banyak menjadi fokus adalah hubungan antar karyawan atau social engagement yang sering kali membuat mereka kurang termotivasi karena merasa kurang nyaman dalam melakukan pekerjaan, Dalam keadaan seperti itu, karyawan merasa adanya penurunan kepuasan kerja yang dialami.

Berdasarkan fenomena dan research gap yang didapat dari referensi-referensi penelitian, maka peneliti tertarik untuk menggabungkan ke empat variabel yaitu pengaruh motivasi dan

employee engagement terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah, yang pada referensi di atas belum ada yang menggabungkan ke empat variabel tersebut.

### **Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan masalah penelitian berikut.

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah?
2. Apakah employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah?
3. Apakah motivasi karyawan PT Karya Tangan Indah berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah employee engagement PT Karya Tangan Indah berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah?

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
2. Untuk menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja PT Karya Tangan Indah.
4. Untuk menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja pada PT Karya Tangan Indah.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah.

### **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain dapat dibedakan menjadi manfaat teoritis dan praktis yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan mampu dijadikan acuan pengembangan ilmu pengetahuan yang terkait dengan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pencapaian kepuasan kerja dan kinerja kerja melalui pengaruh motivasi kerja dan social engagement.

## 2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## Hipotesis

Zikmund, (1997) berpendapat bahwa hipotesis adalah proposisi atau dugaan belum terbukti bahwa tentatif menjelaskan fakta atau fenomena, serta kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

1. H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
2. H2: Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
3. H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
4. H4: Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
5. H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah..

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuisioner. Subjek dari penelitian ini adalah karyawan PT Karya Tangan Indah. Berdasarkan uraian di atas, Metode kuantitatif akan digunakan dalam penelitian ini dengan tahapan sebagai berikut :

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada PT Karya Tangan Indah yang berjumlah 575 orang. Sampel ditarik dengan menggunakan metode purposive sampling, Alasan menggunakan teknik Purposive Sampling adalah karena populasi yang tidak homogen (tidak semua populasi memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti). Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah karyawan PT Karya Tangan Indah yang memenuhi kriteria tertentu. Kriteria karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Tetap PT Karya Tangan Indah yang telah memiliki masa kerja minimal 1 tahun pada tahun 2021.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis SEM, dan menurut Sekaran dalam Haryono (2017) menyatakan bahwa jumlah sampel yang digunakan paling sedikit lima kali jumlah indikator. Penelitian yang dilakukan dirancang dengan menggunakan 30 indikator untuk mengukur semua variable, sehingga sampel minimum yang diperlukan berjumlah  $5 \times 30 = 150$  sampel, atau 26% dari total populasi.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisisioner yang mengukur persepsi karyawan PT Karya Tangan Indah dan dianalisa secara statistik melalui pendekatan kuantitatif. Pengukuran hasil dari instrument penelitian ini diukur menggunakan skala Likert atau skala ordinal dengan 5 titik.

### **Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode kualitatif , dengan langkah – langkah:

1. Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap sample penelitian. Hasil dari pengumpulan data kuesioner akan diolah dengan menggunakan kajian korelasi. Data yang terkumpul selanjutnya diklasifikasi berdasarkan kajian korelasi. Proses pengolahan data dalam penelitian ini antara lain mengumpulkan dan mengklasifikasi hasil penelitian berdasarkan tehnik pengumpulan data dengan menggunakan analisis pada poin 4.

2. Pengamatan dan dokumentasi

Mengamati dan mendokumentasikan tanggapan dari Karyawan PT. Karya Tangan Indah. Dokumentasi kinerja karyawan dilakukan melalui koordinasi dengan divisi sumber daya manusia untuk memperoleh hasil kinerja karyawan dan departemen berdasarkan data penilaian appraisal.

## **Teknik Analisis Data**

### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik responden penelitian dari beberapa aspek, seperti: jenis kelamin, pendidikan, umur dan masa kerja, yang disajikan dalam bentuk frekuensi, persentase, maupun rata-rata (mean). Analisis ini juga ditujukan untuk memberikan gambaran persepsi responden atas indikator-indikator setiap variabel penelitian, berdasarkan kecenderungan tanggapan responden terhadap butir-butir dalam instrumen penelitian. Deskripsi setiap indikator disajikan dalam bentuk frekuensi, persentase, maupun rata-rata (mean). Analisis deskriptif ini dapat memberikan gambaran persepsi responden terhadap indikator-indikator yang merefleksikan variabel yang diteliti.

Seluruh variabel dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata. Penilaian distribusi data setiap variabel menggunakan rentang kriteria yang dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Interval}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Berdasar rentang kreteria tersebut maka disusunlah kelompok interval seperti Tabel 4.5 di bawah ini:

**Tabel 3. 3 Kelompok Interval**

<b>No</b>	<b>Nilai Skor</b>	<b>Interprestasi</b>
<b>1</b>	1,00 – 1,79	Sangat Tidak Puas / Sangat Rendah
<b>2</b>	1,80 – 2,59	Tidak Puas / Rendah
<b>3</b>	2,60 – 3,39	Cukup Puas / Cukup Tinggi
<b>4</b>	3,40 – 4,19	Puas / Tinggi
<b>5</b>	4,20 – 5,00	Sangat Puas / Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono 2014.

### **Analisis Inferensial**

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (fit), penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan variance based atau component based dengan Partial Least Square (PLS). Bilamana model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah PLS.

Dalam PLS model struktural hubungan antar variabel laten disebut dengan inner model, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut outer model. Disisi lain, di dalam SEM tidak dibedakan dengan tegas antara keduanya, namun demikian terdapat istilah overall model untuk model keseluruhan, yaitu gabungan antara model struktural hubungan antar variabel laten dan model pengukuran dengan CFA (confirmatory factor analysis). Langkah-langkah dalam analisis PLS adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan model berbasis teori atau inner model

Pengembangan model berbasis konsep dan teori dalam rangka menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen telah dijabarkan dalam kerangka konseptual.

b. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Model teoritis yang telah dibangun dalam kerangka konseptual kemudian digambar dalam sebuah diagram alur yang berfungsi untuk menunjukkan hubungan antara variabel eksogen dan endogen.

Selanjutnya, model teoritis yang telah dibangun digambarkan pada Path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas. Berdasarkan dari kajian teori dan kerangka teoritis yang ada, kemudian dibuat gambar diagram jalur hubungan kausalitas antar konstruk beserta indikatornya yang dapat dilihat di Gambar 3.2 di bawah ini.

### **Evaluasi Goodness of Fit Model PLS**

Pada tahap ini akan dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui berbagai kriteria goodness-of-fit. Partial Least Square (PLS) tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> (R-square) variabel eksogen untuk

variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q Square test dan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

1. Goodness of Fit – Instrumen Penelitian (Outer Model)

- a. Convergent validity, korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Penelitian ini menggunakan loading 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per variabel tidak besar yaitu berkisar antara tiga sampai dengan tujuh indikator.
- b. Discriminant validity, pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap variabel dengan korelasi antar variabel lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai variabel lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik atau sebaliknya. Sehubungan dengan itu, direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari pada 0,5.
- c. Composite reliability, indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk variabel, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

2. Evaluasi Goodness of Fit - Inner Model

Pengukurannya menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q-Square predictive relevance untuk model variabel yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance. Sebaliknya jika nilai Q-Square < 0, menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2) \dots \dots \dots (3)$$

Dimana R1<sup>2</sup>, R2<sup>2</sup> ... Rp<sup>2</sup> adalah R-square variabel endogen (dependen) dalam model persamaan yaitu organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan. Dengan asumsi data

terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk dependen, Q-square test untuk relevansi prediktif.

### **Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstrapping)**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode resampling bootstrapping. Metode ini memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value  $\leq 0,05$  (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada outer model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Bilamana hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya (Solihin dan Ratmono, 2013).

### **Pemeriksaan Efek Mediasi**

Pemeriksaan model mediasi ini pada prinsipnya untuk mengetahui intervensi variabel pemediasi, apakah terbukti memediasi, apakah terbukti memediasi secara penuh (fully mediated) maupun secara parsial (partially mediated) atau bukan sebagai variabel mediasi. Metode pemeriksaan model mediasi ini mengikuti petunjuk Hair et al. (2010), yakni:

1. Memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (efek B).
2. Memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi (efek A).
3. Memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (efek C).
4. Memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (efek D).

Pengujian terhadap variabel mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam model penelitian. Hal ini juga dilakukan guna menentukan sifat hubungan Antara variabel, baik sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation), maupun sebagai mediasi sebagian (partial mediation), atau sama sekali bukan sebagai variabel mediasi. Metode pengujian variabel mediasi yang digunakan ialah menggunakan kriteria Hair, et.al. (2010)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **1. Deskriptif Karakteristik Responden**

Karakteristik dari 190 responden dalam penelitian didasarkan pada jenis kelamin, umur, lama bekerja. Berdasarkan data yang diperoleh maka untuk melihat karakteristik responden dapat dilihat pada deskripsi berikut.

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat dijelaskan bahwa jumlah responden menurut kategori jenis kelamin memiliki komposisi laki-laki sebanyak 98 orang atau 52 % dan perempuan. 92 orang atau 48 %. Data di atas menunjukkan bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada jumlah responden perempuan, dengan perbedaan yang hanya 4%.

Pada tingkat usia responden, paling banyak memiliki usia > 40 tahun yaitu 85 orang atau 45 %, disusul usia 31 40 tahun sejumlah 67 orang atau 35 %, usia 21 – 30 tahun 35 orang atau 18 %, paling sedikit usia  $\leq$  20 tahun sejumlah 3 orang. Karakteristik responden lebih dominan pada usia dewasa sehingga memiliki potensi yang baik dan berpengalaman.

Responden berdasarkan tingkat pendidikan, paling banyak responden memiliki tingkat Pendidikan SMA, yaitu 147 orang atau 77 %, disusul Diploma dan Sarjana masing-masing 22 dan 21 orang, atau 12% dan 11%. Artinya dominan karyawan memiliki Pendidikan SMA.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja, > 10 tahun 125 orang atau 66 %, masa kerja 6 – 10 tahun 55 orang atau 29% dan masa kerja 1 – 5 tahun sejumlah 10 orang atau 5%. Artinya, ditinjau dari masa kerja, dominan karyawan memiliki masa kerja > 10 tahun. Karyawan umumnya telah banyak memiliki pengalaman di bidangnya.

Berdasarkan karakteristik di atas didapat gambaran bahwa responden penelitian adalah dominan berjenis kelamin laki-laki dewasa yang telah memiliki masa kerja yang lama. Dan memiliki tingkat Pendidikan SMA.

#### **2. Deskripsi Variabel Penelitian**

##### **a. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X1)**

Variabel motivasi kerja direfleksikan oleh 5 (lima) indikator, yaitu: ketercapaian tujuan, umpan balik, penugasan tugas, tantangan dan partisipasi pengambilan keputusan. Deskripsi variabel motivasi kerja memberikan informasi bahwa variabel motivasi kerja memperoleh skor rata-rata skor 4,13 dengan kategori

tinggi. Penilaian tertinggi terkait motivasi kerja adalah pada ketercapaian tujuan (X1.1) dengan rata-rata skor sebesar 4,19 dengan kategori tinggi, diikuti dengan penugasan tugas (X1.3) dengan rata-rata skor sebesar 4,16, disusul dengan partisipasi pengambilan keputusan (X1.5) dengan rata-rata skor 4,14, dan tantangan (X1.4) dengan rata-rata skor 4,11. Sedangkan yang terendah adalah umpan balik (X1.2) dengan rata-rata 4,05 dengan masih berada pada katagori tinggi. Secara umum dari deskripsi jawaban responden memberikan informasi bahwa karyawan memiliki persepsi tinggi terhadap motivasi kerja.

**b. Deskripsi Variabel Employee Engagement (X2)**

Variabel employee engagement direfleksikan oleh 3 (tiga) indikator, yaitu: keterlibatan afektif, keterlibatan kognitif dan keterlibatan perilaku. Deskripsi variabel employee engagement memberikan informasi bahwa secara keseluruhan pada variabel employee engagement diperoleh skor rata-rata skor 4,09 dengan kategori tinggi. Penilaian tertinggi terkait employee engagement adalah pada keterlibatan afektif (X2.1) dengan rata-rata skor sebesar 4,29 dengan katagori sangat tinggi, diikuti dengan keterlibatan kognitif (X2.2) dengan skor rata-rata 4,05. Skor terendah didapatkan pada keterlibatan prilaku (X2.3) dengan skor rata-rata 3,93. Secara umum dari deskripsi jawaban responden memberikan informasi bahwa karyawan memiliki persepsi tinggi terhadap employee engagement.

**c. Deskripsi Variabel Kepuasan kerja (Z)**

Variabel kepuasan kerja direfleksikan dalam 5 (lima) indikator, yaitu: pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja. Deskripsi variabel kepuasan kerja memberikan informasi bahwa secara keseluruhan pada variabel kepuasan kerja diperoleh skor rata-rata skor 3,73 dengan kategori tinggi. Penilaian tertinggi terkait kepuasan kerja adalah pada rekan kerja (Z5) dengan rata-rata skor sebesar 4,13 dengan kategori tinggi, diikuti dengan pekerjaan (Z1) dengan skor rata-rata 4,09. Pengawas (Z4) dengan skor rata-rata 3,78 menempati peringkat ketiga, diikuti dengan promosi (Z3) dengan skor rata-rata 3,54 yang mana semua tergolong pada kategori tinggi. Indikator yang terendah adalah upah (Z2) dengan skor rata-rata 3,25 dengan kategori cukup tinggi. Secara umum dari deskripsi jawaban responden

memberikan informasi bahwa karyawan memiliki persepsi tinggi terhadap kepuasan kerja.

**d. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini direfleksikan dalam 6 (enam) indikator, yaitu: pelayanan, integritas, kesungguhan, disiplin, kerjasama dan keteladanan. Deskripsi variabel Kinerja karyawan memberikan informasi bahwa secara keseluruhan pada variabel kinerja karyawan diperoleh skor rata-rata skor 4,21 dengan kategori sangat tinggi. Penilaian tertinggi terkait kinerja karyawan adalah pada integritas (Y2) dengan rata-rata skor sebesar 4,35 dengan kategori sangat tinggi, disusul oleh kesungguhan (Y3) dengan skor rata-rata 4,26. Disiplin (Y4) dan kerjasama (Y5) memiliki skor rata-rata yang sama yaitu 4,22 dan masih tergolong kategori sangat tinggi, diikuti dengan keteladanan (Y6) dengan skor rata-rata 4,14 dengan kategori tinggi. Skor terendah berada pada pelayanan (Y1) dengan rata-rata 4,10 dengan kategori tinggi. Secara umum dari deskripsi jawaban responden memberikan informasi bahwa karyawan memiliki persepsi sangat tinggi terhadap kinerja karyawan.

**3. Uji Hipotesis**

**a. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ( $\beta_1$ ) = 0,040;  $t_{hitung} = 0,431$  dan  $P_{value} = 0,666$ . Koefisien jalur ( $\beta_1$ ) = 0,040 hal ini berarti terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,040. Artinya, jika motivasi meningkat maka kinerja akan meningkat pula.

Koefisien  $t_{hitung} = 0,431 < 1,96$  dan  $P_{value} = 0,666 > 0,05$ ; hal ini berarti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, hipotesis 1 yang berbunyi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah tidak teruji kebenarannya. Hal ini mengandung makna semakin tinggi motivasi kerja tidak serta merta semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.

**b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien jalur pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan ( $\beta_2$ ) = 0,512; thitung = 6,267 dan Pvalue = 0,000. Koefisien jalur ( $\beta_2$ ) = 0,512 hal ini berarti terdapat pengaruh positif employee engagement terhadap kinerja karyawan sebesar 0,512. Artinya, jika employee Engagement meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Koefisien thitung = 6,267 > 1,96 dan Pvalue = 0,000 < 0,05; hal ini berarti pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, hipotesis 2 yang berbunyi employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah adalah teruji kebenarannya. Hal ini mengandung makna semakin tinggi employee engagement maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.

**c. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja ( $\beta_3$ ) = 0,325; thitung = 3,713 dan Pvalue = 0,000. Koefisien jalur ( $\beta_3$ ) = 0,325 hal ini berarti terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,325. Artinya, jika motivasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

Koefisien thitung = 3,713 > 1,96 dan Pvalue = 0,000 < 0,05; hal ini berarti pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, hipotesis 3 yang berbunyi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah teruji kebenarannya. Hal ini mengandung makna semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah.

**d. Pengujian Hipotesis Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja**

Koefisien jalur pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja ( $\beta_4$ ) = 0,437; thitung = 4,416 dan Pvalue = 0,000. Koefisien jalur ( $\beta_4$ ) = 0,437 hal ini berarti terdapat pengaruh positif employee engagement terhadap kepuasan kerja sebesar 0,437. Artinya, jika employee engagement meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

Koefisien thitung =  $4,416 > 1,96$  dan Pvalue =  $0,000 < 0,05$ ; hal ini berarti pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, hipotesis 4 yang berbunyi employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah adalah teruji kebenarannya. Hal ini mengandung makna semakin tinggi employee engagement maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah.

**e. Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\beta_5$ ) =  $0,324$ ; thitung =  $3,632$  dan Pvalue =  $0,000$ . Koefisien jalur ( $\beta_5$ ) =  $0,324$  hal ini berarti terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,324$ . Artinya, jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Koefisien thitung =  $3,532 > 1,96$  dan Pvalue =  $0,000 < 0,05$ ; hal ini berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, hipotesis 5 yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah adalah teruji kebenarannya. Hal ini mengandung makna semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.

#### **4. Profil Variabel**

Kajian ini dilakukan untuk mendalami variabel-variabel yang diteliti berdasarkan nilai bobot faktor (factor loading) dan rerata (mean). Adapun sajian profil variabel motivasi kerja (X1), employee engagement (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2) dapat dipaparkan sebagai berikut:

**a. Profil Motivasi Kerja, (X1)**

Motivasi Kerja (X1) adalah sesuatu yang mendasari persepsi karyawan tentang motivasi di tempat kerjanya. Adapun profil motivasi kerja pada PT Karya Tangan Indah yang diteliti menunjukkan bahwa motivasi kerja pada indikator Partisipasi pengambilan keputusan (X1.5) memperoleh nilai loading faktor tertinggi sebesar  $0,847$ , kemudian diikuti Umpan balik (X1.2)

dengan bobot sebesar 0,842, Ketercapaian tujuan (X1.1) dengan bobot sebesar 0,832, Tantangan (X1.4) dengan bobot sebesar 0,823 dan terakhir Penugasan kerja (X1.3) dengan bobot sebesar 0,775. Hal ini mengindikasikan Partisipasi pengambilan keputusan (X1.5) merupakan indikator atau dimensi terpenting peranannya dalam motivasi kerja. Namun realitanya motivasi kerja yang dirasakan karyawan PT Karya Tangan Indah cenderung tercermin pada indikator Ketercapaian tujuan yang dimiliki dengan nilai rerata tertinggi yaitu 4,19.

Temuan ini menandakan Motivasi kerja pada PT Karya Tangan Indah masih belum optimal, serta memberikan petunjuk bagi perusahaan untuk terus meningkatkan Partisipasi pengambilan keputusan dengan tetap mempertahankan indikator motivasi kerja lainnya, agar terciptanya motivasi kerja yang lebih baik pada PT Karya Tangan Indah.

b. Profil Employee Engagement (X2)

Employee engagement (X2) merupakan sesuatu yang mendasari persepsi karyawan di tempat kerjanya. Adapun profil employee engagement yang diteliti dari responden menunjukkan bahwa employee engagement pada indikator Keterlibatan afektif (X2.1) memperoleh bobot faktor outloading tertinggi, yaitu sebesar 0,524, kemudian diikuti keterlibatan kognitif (X2.2) dengan bobot sebesar 0,386, dan keterlibatan perilaku (X2.3) dengan bobot sebesar 0,242. Hasil ini mengindikasikan keterlibatan afektif (X2.1) merupakan hal yang paling penting peranannya dalam employee engagement. Realita yang diperoleh dari persepsi responden juga tercermin indikator keterlibatan afektif (nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4.29).

Temuan ini menandakan employee engagement pada PT Karya Tangan Indah sudah optimal. Hal ini memberikan petunjuk bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan kondisi seperti sekarang ini dengan tetap mempertahankan indikator employee engagement yang lainnya agar tercipta employee engagement yang semakin baik.

c. Profil Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja (Z) adalah: persepsi pegawai tentang kepuasan yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja. Adapun profil kepuasan kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pekerjaan (Z1) memperoleh bobot faktor outloading tertinggi, sebesar 0,817, kemudian

diikuti Upah (Z2) dengan bobot sebesar 0,809, promosi (Z3) dengan bobot sebesar 0,792, pengawasan (Z4) dengan bobot sebesar 0,784, dan rekan kerja (Z5) dengan bobot sebesar 0,726. Hasil ini mengindikasikan pekerjaan (Z1) dianggap paling penting peranannya. Namun realitanya kepuasan kerja yang dirasakan responden cenderung tercermin pada rekan kerja (Z5) pada PT Karya Tangan Indah (nilai rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar 4,13).

Temuan ini menandakan kepuasan kerja pada PT Karya Tangan Indah masih belum optimal, serta memberikan petunjuk bagi perusahaan untuk terus meningkatkan indikator pekerjaan dengan tetap mempertahankan indikator kepuasan kerja yang lainnya agar terciptanya kepuasan kerja pada PT Karya Tangan Indah.

#### d. Profil Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan (Y) adalah: persepsi pegawai terkait wujud perilaku seseorang yang mempunyai orientasi untuk berprestasi dengan pengetahuan yang dimiliki dengan tujuan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan. Adapun profil kinerja karyawan yang teliti menunjukkan bahwa kerja sama (Y5) memperoleh bobot faktor tertinggi yaitu sebesar 0,896, kemudian diikuti keteladanan (Y6) dengan bobot sebesar 0,882, kesungguhan (Y3) dengan bobot sebesar 0,875, pelayanan (Y1) dengan bobot sebesar 0,805, integritas (Y2) dengan bobot sebesar 0,799, dan disiplin (Y4) dengan bobot sebesar 0,785. Hal ini mengindikasikan bahwa Kerja sama (Y5) merupakan indikator atau dimensi terpenting peranannya dalam kinerja karyawan. Namun realitanya kinerja karyawan yang dirasakan responden cenderung tercermin pada indikator integritas (nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,35).

Temuan ini menandakan kinerja karyawan pada PT Karya Tangan Indah masih belum optimal, serta memberikan petunjuk bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kerja sama dengan tetap mempertahankan indikator kinerja karyawan yang lainnya, agar terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik pada PT Karya Tangan Indah.

### **Pembahasan**

Pembahasan memuat perbandingan temuan penelitian ini dengan beberapa temuan penelitian terdahulu yang telah dijadikan acuan dalam pelaksanaan penelitian ini.

#### 1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung makna semakin tinggi motivasi tidak serta merta semakin tinggi kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Syaibani (2021), Handayani (2016), Rahayu dan Susanto (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada sisi lain, temuan penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Wenty (2015), Amalia dan Fakhri (2016), Sutrischastini dan Riyanto (2017), Hutapea dan Suprapti (2019), Yulianti dan Arisanty (2017), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variable mediasi sempurna (complete mediation) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan motivasi tidak secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Peningkatan motivasi akan bisa meningkatkan kinerja karyawan apabila motivasi terlebih dahulu di arahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Setelah kepuasan kerja meningkat barulah kinerja karyawan dapat meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu oleh Hutapea & Suprapti (2019)

## 2. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan pengaruh employee engagement terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Hal ini mengandung makna semakin tinggi Employee Engagement maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan PT Karya Tangan Indah. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Lestari (2020), Yuliansyah dan Fithriani (2019), dan Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun temuan penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Wibawa dan Soedarsono (2016), bahwa employee engagement tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variable mediasi sebagian (partial mediation) pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan employee engagement dapat secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Peningkatan motivasi akan bisa meningkatkan kinerja karyawan apabila employee engagement

terlebih dahulu di arahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Atau dapat pula employee engagement langsung di arahkan untuk meningkatkan kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Handayani (2016).

### 3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Hal ini mengandung makna semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari dan Setiawan (2021), Hutapea dan Suprpti (2019), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada sisi lain, temuan ini tidak sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Yulianti dan Arisanty (2017), Pramudya dan Syafruddin (2018) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 4. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Hal ini mengandung makna semakin tinggi employee engagement maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Wibawa dan Soedarsono (2016), Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Kim dan Park. (2019) yang menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada sisi lain, temuan ini tidak sejalan dengan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Menguc dan Özdemir (2019), bahwa tidak semua aspek dari employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### 5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Hal ini mengandung makna semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Wibawa dan Soedarsono (2016), Hutapea dan Suprpti

(2019), Yulianti dan Arisanty (2017), Pramudya dan Syafruddin (2018), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada uraian analisis di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan, dan hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka tidak akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.  
Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variable mediasi sempurna (complete mediation) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah jika melalui peningkatan kepuasan terlebih dahulu.
2. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi employee engagement, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.  
Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variable mediasi sebagian (partial mediation) pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan. Artinya, employee engagement dapat secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan Kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
4. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi employee engagement, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT Karya Tangan Indah.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Karya Tangan Indah.

## **Saran**

Mengacu pada simpulan di atas maka dapat diajukan saran sebagai berikut :

1. Untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan PT Karya Tangan Indah, hendaknya pihak manajemen tetap memperhatikan dan mengusahakan Motivasi, Employee engagement dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Karya Tangan Indah. Perhatian lebih banyak hendaknya diberikan pada Employee Engagement, karena koefisien Employee Engagement paling besar dibandingkan dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja.
2. Untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan PT Karya Tangan Indah, pihak manajemen jangan terlalu berharap dari peningkatan Motivasi, karena Motivasi tidak berpengaruh signifikan.
3. Untuk para peneliti selanjutnya, kiranya dapat mempertimbangkan menggunakan variable eksogen lain selain Motivasi. Atau dapat pula menambah variable eksogen baru untuk dapat memperbesar koefisien Determinasi (D) yang baru mencapai katagori moderat (64,0%).
4. Kehadiran variable Kepuasan kerja dalam model penelitian harus tetap dipertahankan, karena variable Kepuasan kerja telah mampu memediasi pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alagaraja, M. (2021). Judul: Coaching and Developing Employees Through Observation: Tools and Techniques for Supervisors. Business Expert Press.
- Amalia, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Computech & Bisnis*, 10(2), 119–127.
- Ardhani, J., & Ratnasari, S. L. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN BATAM. *DIMENSI*, 8(2), 372–385.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of employee engagement on job satisfaction and organizational commitment in the information technology sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 570–589.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2020). Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2020). Assessing job satisfaction and its antecedents in public service work. *Public Management Review*, 22(3), 415–439.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307.

- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2020). Revisiting the Satisfaction–Performance Relationship: The Importance of Employee Commitment and Organizational Identification. *Human Resource Management Review*, 30(2).
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Guritno, A. D. (2019). *Manajemen Operasi*. Universitas Terbuka.
- Handayani, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Mojokerto. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(1), 18–27.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. (2007). *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hutapea, A. T., & Suprpti, N. W. (2019). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Medan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 27(1), 36–47.
- Kim, Y., & Park, J. (2019). The impact of employee engagement on job satisfaction and organizational commitment in call centers. *Sustainability*, 11(3).
- Kirana, R. (2017). “Employee Engagement: Kunci Sukses Kinerja Karyawan.” PT Elex Media Komputindo.
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 32–39.
- Lestari, N., & Setiawan, M. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 12(1), 42–54.
- Levenson, A. (2021). *Employee Surveys That Work: Improving Design, Use, and Organizational Impact*. Routledge.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.
- Loo, P. (2015). HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmiah "INTEGRITAS"*, 1(2).

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Rosda.
- Ma'ruf, & Chair, U. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NIRHA JAYA TEHNIK MAKASSAR. *Jurnal Brand*, 2(1), 99–108. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Menguc, B., & Özdemir, Ö. (2019). The relationship between employee engagement and job satisfaction: A research on employees in private organizations. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 971–984.
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (n.d.). *Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement*. Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization.
- Pramudya, R. A., & Syafruddin, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) APJ Cirebon. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 12(1), 36–47.
- Purwanto, N. (2019). *Manajemen Kinerja: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Gava Media.
- Rahayu, D., & Susanto, A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan*, 9(1), 20–33.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Santosa, I. (2014). *Pengembangan Diri dan Motivasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Setiawan, K. C. (2015). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEVEL PELAKSANA DI DIVISI OPERASI PT. PUSRI PALEMBANG. PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEVEL PELAKSANA DI DIVISI OPERASI PT. PUSRI PALEMBANG *Kiki*, 1(2), 43–53.

- Sobirin, A. (2019). *Manajemen Kinerja* (1st ed.). Universitas Terbuka.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2019). *Employee Engagement: Konsep, Teori, dan Praktik*. PT Refika Aditama.
- Sukardi. (2009). *Metodologi penelitian pendidikan*. Bumi Aksara.
- Sutrischastini, A., & Riyanto, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 23(2), 121–137. <https://doi.org/10.32477/jkb.v23i2.209>
- Syaibani, R. (2021). Studi Meta-Analisis: Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja. *JURNAL PENELITIAN PENDIDIKAN, PSIKOLOGI DAN KESEHATAN (J-P3K)*, 2(2), 182–187. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v2i2.104>
- Wahyudi, A., & Lestari, R. (2020). Employee engagement dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur dan pengembangan model konseptual. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 127–142.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center. University of Minnesota.
- Wenty, C. S. (2015). Hubungan motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(2), 937–942.
- Wibawa, N. H., & Soedarsono, D. K. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention pada PT Finnet Indonesia. *E-Proceeding of Management*, 3(2), 1484–1491.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Widiyanto, A., & Sunaryo, A. (2019). *Kepuasan kerja: Konsep, teori, dan aplikasi*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Yuliansyah, Y., & Fithriani, Y. (2019). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan swasta di Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 1–8.

- Yulianti, S., & Arisanty, E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Tanjung Balai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 1–12.
- Zikmund, W. G. (1997). *Exploring Marketing Research*. The Dryden Press.