

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN:
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta)

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Priti Anya Tiara Priambodo

No. Mahasiswa : 17311248

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN:
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Priti Anya Tiara Priambodo

No. Mahasiswa : 17311248

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar keserjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Mei 2021

Penyusun,



(Priti Anya Tiara Priyambodo)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi
dengan judul :**

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN:
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta)

Diajukan oleh :

Nama : Priti Anya Tiara Priambodo

No. Mahasiswa : 17311248

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah disetujui untuk diujikan

Pada tanggal 14 Juni 2021

Dosen Pembimbing,



(Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI &
KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA (STUDI PADA QHOMEMART
YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : PRITI ANYA TIARA PRIAMBODO
Nomor Mahasiswa : 17311248

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 12 Juli 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

“Indeed, Allah loves those who put their trust (in Him).”

(Qs Aal-Imraan: 159)

“Allah does not burden a soul beyond that it can bear.”

(Qs Al-Baqarah: 286)

“Karyamu akan menempati bagian tersendiri dalam hidupmu.”

(Anonim)

“Kesuksesan tidak akan bertahan jika dicapai dengan jalan pintas.”

(Anonim)

الجمعة المباركة
الاستدراك
التي هي

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN:
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta)

Oleh :

Priti Anya Tiara Priambodo

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Qhomemart Yogyakarta. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan sampel dalam penelitian berjumlah 100 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 6 tingkatan. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *PLS (Partial Least Square)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap

komitmen organisasional. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional Perusahaan QHomemart Yogyakarta.

Kata kunci: employee engagement, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja karyawan



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang, yang sudah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Pengaruh Employee Engagement terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta)” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita semua, yaitu Nabi Muhammad SAW yang merupakan sosok teladan bagi kita dalam segala perilaku yang berorientasi pada kemuliaan hidup di dunia maupun akhirat.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah, untuk mengetahui bagaimana pengaruh employee engagement terhadap komitmen organisasi dan kinerja melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, Perusahaan QHomemart Yogyakarta telah menjadi lokasi penelitian dengan melibatkan 100 karyawan sebagai responden. Penulis sadar bahwa keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak lain adalah karena doa, dukungan, bantuan, saran dan bimbingan dari berbagai pihak. Maka dari itu, atas segala bentuk doa, dukungan, bantuan, serta bimbingan tersebut penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang sudah memberikan limpahan rahmat-Nya dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik untuk memenuhi tugas akhir.
2. Orangtua saya yang tercinta dan tersayang, Bapak Bagus Priambodo dan Ibu Erika Tiara Dewi. Terimakasih atas segala doa, dukungan, kesabaran, cinta serta kasih sayang yang tidak pernah putus.
3. Keluarga besar, eyang, bude, pakde, om, tante, sepupu-sepupu yang telah membantu, mendukung, berdo'a. Terimakasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan bimbingan, arahan, dan telah meluangkan waktu serta kepeduliannya untuk mendukung penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
5. Karyawan Perusahaan QHomemart yang telah bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang diajukan penulis.
6. Sahabat-sahabat tercinta yang telah mendukung saya selama ini, Inda, Novana, Sheilla, KEJANG, GEBOD, semoga kita sukses dunia akhirat. Aamiin.
7. Semua pihak yang sudah berpartisipasi membantu secara langsung maupun tidak langsung, yang mungkin tidak dapat penulis sebutkan satu per satu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Anda, serta saya ucapkan sekali lagi terimakasih banyak untuk bantuannya selama ini, semoga bisa menjadi amal ibadah & pahala. Aamiin.

Dalam penulisan proposal ini penulis masih menyadari bahwa penelitian masih jauh dari kata sempurna. Mohon maaf jika terjadi kesalahan, oleh sebab itu kritik dan saran dari pembaca

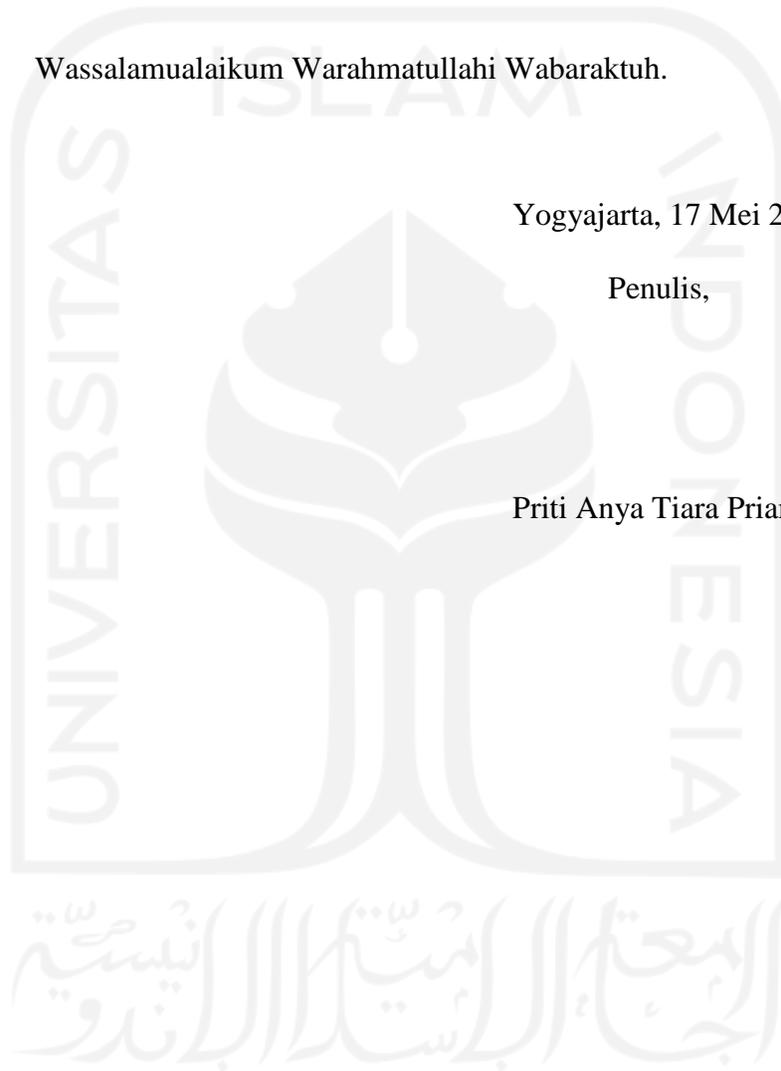
yang bersifat membantu bisa disampaikan sehingga penelitian selanjutnya bisa disempurnakan. Semoga proposal ini mampu memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik untuk penulis, perusahaan yang diteliti, maupun pembaca.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 17 Mei 2021

Penulis,

Priti Anya Tiara Priambodo



DAFTAR ISI

| | |
|---|------------------------------|
| SKRIPSI | 1 |
| SKRIPSI | 2 |
| PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME..... | Error! Bookmark not defined. |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI | 4 |
| MOTTO | 5 |
| ABSTRAK | 7 |
| KATA PENGANTAR..... | 9 |
| DAFTAR TABEL | 15 |
| DAFTAR GAMBAR..... | 16 |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | 17 |
| BAB I..... | 18 |
| PENDAHULUAN | 18 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 18 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 22 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 23 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 24 |
| BAB II | 25 |
| KAJIAN PUSTAKA | 25 |
| 2.1 Latar Belakang Masalah | 25 |
| 2.1.1 Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja..... | 25 |
| 2.1.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja | 28 |
| 2.1.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> | 32 |
| 2.1.4 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap Kinerja | 35 |
| 2.1.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> | 38 |
| 2.1.6 Pengaruh Employee Engagement terhadap Performance yang di mediasi oleh <i>Job Satisfaction</i> | 41 |
| 2.1.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> yang dimediasi oleh <i>Job Satisfaction</i> | 42 |
| 2.2 Landasan Teori | 60 |
| 2.2.1 Teori Employee Engagement..... | 60 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.3 Teori Performance | 68 |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel & Hipotesis Penelitian | 75 |
| 2.3.1 Hubungan Employee Engagement dan Kepuasan Kerja | 75 |
| 2.3.2 Hubungan Employee Engagement dan Kinerja | 76 |
| 2.3.3 Hubungan Employee Engagement dan Komitmen Organisasi..... | 78 |
| 2.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja | 79 |
| 2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi..... | 80 |
| 2.3.6 Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja | 81 |
| 2.3.7 Hubungan Employee Engagement terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja | 82 |
| 2.2 Kerangka Pikir Penelitian | 83 |
| BAB III..... | 84 |
| METODE PENELITIAN..... | 84 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian | 84 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 84 |
| 3.2.1 Profil Perusahaan | 85 |
| 3.2.2 Visi Perusahaan..... | 85 |
| 3.2.3 Misi Perusahaan..... | 86 |
| 3.2.4 Motto Perusahaan..... | 86 |
| 3.2.4 Budaya Kerja Perusahaan | 86 |
| 3.3 Variabel Penelitian..... | 87 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel..... | 88 |
| 3.4.1 Employee Engagement (Variabel Eksogen) | 88 |
| 3.4.2 Job Satisfaction (Variabel Mediasi) | 89 |
| 3.4.3 Performance (Variabel Endogen)..... | 90 |
| 3.4.4 Organizational Commitment (Variabel Endogen) | 90 |
| 3.5 Populasi & Sampel Penelitian | 91 |
| 3.5.1 Populasi Penelitian | 91 |
| 3.5.2 Sampel Penelitian | 92 |
| 3.6 Jenis & Teknik Pengumpulan Data | 94 |

| | |
|---|-----|
| 3.6.1 Jenis Data | 94 |
| 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data..... | 94 |
| 3.7 Uji Validitas & Reliabilitas | 96 |
| 3.7.1 Uji Validitas | 96 |
| 3.7.2 Uji Reliabilitas | 96 |
| 3.8 Metode Analisis Data | 97 |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif | 97 |
| 3.8.2 Analisis Kuantitatif | 97 |
| 3.8.2.1 Analisis SEM (Structuran Equation Modeling) | 97 |
| 3.8.2.2 Metodel SEM dengan Pengukuran PLS (<i>Partial Least Square</i>) | 98 |
| 3.8.2.3 Pengujian Model Penelitian (<i>Outer Model</i>) | 99 |
| 3.8.2.4 Pengujian Model Penelitian (<i>Inner Model</i>) | 100 |
| BAB IV | 102 |
| HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN | 102 |
| 4.1 Analisis Data | 102 |
| 4.1.1 Karakteristik Responden..... | 102 |
| 4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian..... | 107 |
| 4.1.3 Analisis Kuantitatif | 113 |
| 4.2 Pembahasan | 125 |
| BAB V | 146 |
| KESIMPULAN & SARAN | 146 |
| 5.1 Kesimpulan | 146 |
| 5.2 Saran | 147 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 151 |
| LAMPIRAN 1 | 160 |
| LAMPIRAN 2 | 167 |
| LAMPIRAN 3 | 170 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----------|
| Tabel 4.1 Deskripsi variabel Employee Engagement | 71 |
| Tabel 4.2 Deskripsi variabel Kepuasan Kerja | 72 |
| Tabel 4.3 Deskripsi variabel Kinerja Karyawan | 73 |
| Tabel 4.4 Deskripsi variabel Komitmen Organisasional | 74 |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Outer Loading Item Pernyataan dengan Konstruksinya | 75 |
| Tabel 4.6 Hasil AVE (Average Variance Extracted) | 77 |
| Tabel 4.7 Hasil Composite Reliability dan Cronbach Alpha | 77 |
| Tabel 4.8 Hasil R-Square | 78 |
| Tabel 4.9 Hasil Path Coefficient | 78 |
| Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis | 82 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----------|
| Gambar 4.1 Karakteristik jenis kelamin karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta | 67 |
| Gambar 4.2 Karakteristik usia karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta | 68 |
| Gambar 4.3 Karakteristik pendidikan karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta | 69 |
| Gambar 4.4 Karakteristik masa bekerja karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta | 70 |
| Gambar 4.5 Outer Model | 76 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Outer Model

Lampiran 3: Inner Model

Lampiran 4: Biodata Penulis



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki tahun 2020 angkatan kerja di Indonesia mulai didominasi oleh Generasi Y atau biasa disebut dengan Millenials. Pada tahun 2019 menurut data dari Badan Pembangunan Nasional (Bappenas), terdapat 63 juta millennial atau penduduk yang berusia 20-35 tahun di Indonesia (IDN Research Institute, 2019) sehingga dapat dipastikan jika saat ini sudah terjadi pergeseran angkatan kerja antara Generasi X (generasi sebelum Millennial) dan Generasi Y. Dengan adanya perkembangan pesat dalam industri teknologi, globalisasi, politik-sosial, ilmu pengetahuan, dan perubahan demografis, generasi Millennial memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya, hal ini menimbulkan tantangan dari sisi SDM (Sumber Daya Manusia) untuk mengelola para Millenials.

Salah satu *issue* yang sedang hangat dalam bidang SDM saat ini adalah *employee engagement* generasi Millennial. Mempertahankan kualitas dalam *employee engagement* merupakan tantangan yang cukup berat bagi praktisi SDM. Berdasarkan konsep *engagement* milik Kahn (1990) dapat disimpulkan bahwa istilah *engagement* diciptakan untuk menangkap keadaan psikologis dimana karyawan memanfaatkan diri mereka untuk menginvestasikan energy, fisik, kognitif, dan emosional kepada pekerjaan. Konsep milik Schaufeli (2002) berhubungan dengan konsep *engagement* Kahn (1990) kedua konseptualisasi ini menjelaskan bahwa *engagement* memerlukan (1) Fisik-Energi (*Vigor*) (2)

Emosional (*Dedication*) dan (3) Kognitif (*Absorption*). Para manajer harus peduli terhadap engagement karena (1) Tingkat *engagement* tinggi akan berada dalam ingatan karyawan (seperti *company image & self-image*) (2) Karyawan yang terlibat dengan perusahaan merupakan karyawan yang produktif. (3) Tempat kerja yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan menarik kandidat yang dapat bekerja keras untuk perusahaan (Dale Carnegie Organization, 2017). Karyawan yang memiliki engagement tinggi tidak perlu dipaksa untuk menghasilkan kinerja yang baik, karena mereka memiliki kemauan dari dalam diri untuk berkontribusi dan memberikan usaha yang maksimal bagi perusahaan.

Pernyataan mengenai *engagement* diatas juga didukung oleh studi yang dilakukan Vorina (2017), studi ini menjelaskan bahwa “Semakin antusias para pekerja, semakin baik hasil operasi yang mereka capai untuk perusahaan.”. Dengan meningkatkan *engagement* kita juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkat jika kepuasan mereka meningkat (Vorina, 2017). Studi lain juga menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi lebih berdedikasi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka (Majid, 2020). Kepuasan kerja berdasarkan (Locke, 1976) merupakan jenis kesenangan atau keadaan afeksi positif, yang tumbuh dalam proses mengevaluasi pengalaman kerja individu, dimana dapat disimpulkan dari pernyataan tersebut, jika karyawan memiliki perasaan positif dan menyenangkan dalam bekerja, sikap mereka terhadap pekerjaan akan diartikan sebagai kepuasan pekerjaan, dan begitu pula sebaliknya (Chen, 2005). Kepuasan kerja memiliki 5 aspek yang paling penting, yaitu: pekerjaan, promosi, kompensasi, supervisor, dan rekan kerja (Smith *et al.* 1969).

Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam organisasi, kepuasan kerja merupakan sumber penting dari motivasi kerja seorang karyawan. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan lingkungan dan kondisi pekerjaan mereka, maka hal ini dapat berdampak pada perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dimana ketika karyawan merasa puas, kepuasan tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Vroom (1969) mendukung penelitian bahwa konsep kepuasan kerja mempengaruhi kinerja seorang karyawan secara positif, Adebimpe (2013) menambahkan jika karyawan di perusahaan tidak puas dengan pekerjaannya maka mereka tidak dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan norma dan harapan mereka (Hassan *et al.* 2019). Selain itu, studi lain (Saks, 2006) juga memberikan pernyataan bahwa keterlibatan adalah konstruksi tingkat individu yang perlu berdampak pada karyawan, dan kemudian diikuti dengan mempengaruhi organisasi secara luas (Dajani, 2017). Kinerja karyawan menurut Robbins & Judge (2015) didefinisikan sebagai hasil yang dicapai karyawan dalam bekerja sesuai dengan kriteria tertentu dari suatu pekerjaan, dimensi dan indikator pekerjaan berdasarkan Robbins & Judge (2018) adalah: (1) *Quantity of work* (2) *Quality of work* dan (3) *Timeline*.

Disisi lain, kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi, dapat meningkatkan profesionalisme, *decision-making*, dan memastikan pertumbuhan dan pengembangan karyawan (Pepe *et al.*, 2017; Roch & Sai, 2017; Gopinath, 2020). Mowday *et al.* (1982) menyatakan bahwa *organizational commitment* didefinisikan sebagai keterlibatan karyawan, kepercayaan yang kuat, penerimaan akan tujuan dan nilai organisasi, dan keinginan untuk memberikan usaha sepenuhnya kepada organisasi. Komitmen tersebut

dapat terlihat melalui kemauan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam sebuah organisasi dan memiliki tujuan untuk menjaga hubungan tanpa berniat pindah ke tempat kerja lain. Komitmen organisasional merupakan reaksi perilaku karyawan dalam lingkungan pekerjaan dan kepemimpinan, berdasarkan Luthans (1995) komitmen organisasional didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat bagi seseorang untuk menjadi anggota organisasi, (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya organisasi dan (3) kepercayaan dan penerimaan nilai dari tujuan organisasi, yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah proses berkelanjutan terkait sikap loyalitas dan perhatian anggota organisasi terhadap kesuksesan sebuah organisasi (Sawitri *et al.* 2016). Karyawan dapat berkomitmen dan terikat dengan fokus atau komponen yang berbeda, terdapat 3 komponen yaitu affective, continuance, dan normative.

Menurut survey yang diadakan oleh (Deloitte, 2016) sebagian besar para Millennial memiliki keinginan untuk mengganti perusahaan mereka pada tahun 2020 (Jha *et al.* 2018). Saat ini generasi Millennial cenderung lebih tertarik bekerja dalam perusahaan Startup dibandingkan perusahaan konvensional, hal ini berdampak pada perusahaan Startup yang tersebar di Indonesia. Dengan adanya revolusi industri 4.0, perusahaan Startup berbasis teknologi digital berkembang pesat di Indonesia. Menurut perspektif millennials, berdasarkan kutipan dari CEO Mekari, Sandy Suryanto, millennials beranggapan bahwa mereka memiliki flexi hours & tempat kerja yang fun & fleksibel jika bekerja dalam perusahaan Startup. (Kompas, 2020). Maka dari itu, penelitian ini akan dilakukan kepada karyawan millennial pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian tertarik untuk menganalisis apakah *employee engagement* secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, *job satisfaction* berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen organisasional. Selain itu penelitian juga menganalisis apakah kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional karyawan generasi millennials pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang diberikan pada latar belakang, yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi:

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi untuk dapat meningkatkan pemahaman terkait pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

2. Bagi Teoritisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dan gambaran bagi peneliti dalam pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

4. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak yang membutuhkan informasi mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel *employee engagement*, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu:

2.1.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

1. Majid *et al* (2020)

Penelitian dengan judul “*Influence of Engagement, Work-Environment, Motivation, Organizational Learning, and Supportive Culture on Job Satisfaction*” yang diteliti oleh Majid *et al.*, 2020. pada tahun 2020 menggunakan analisis penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis peran dari *engagement, motivation, work environment, supportive culture, dan organizational learning* terhadap *job satisfaction*. Data dari penelitian ini diperoleh melalui 169 karyawan di sector pendidikan tinggi di Malaysia.

Hasilnya menemukan bukti bahwa: (1) terdapat hubungan positif dan signifikan antara *engagement, supportive culture, motivation, dan work-environment* terhadap *job satisfaction* dan (2) Tidak ada hubungan signifikan antara *organizational learning* terhadap *job*

satisfaction. Berdasarkan hasil penelitian Majid *et al.* (2020) menunjukkan bahwa engagement secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dengan hasil ($\beta = 0.174$; $t = 3.718$; $p < 0.05$). Penelitian Majid *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa engagement merupakan faktor special yang butuh diberikan perhatian untuk meningkatkan kepuasan kerja. Manajemen dari sektor perguruan tinggi perlu mendorong fleksibilitas, *work-life-balance*, menghargai *feedback*, mendorong adanya sosialisasi antar karyawan dan atasan, menjelaskan secara jelas tujuan perusahaan, karena dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut penelitian menemukan bahwa karyawan dengan tingkat engagement tinggi, memiliki dedikasi dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dengan variabel intervening yaitu *job satisfaction*. Perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu yakni SPSS. Perbedaan lain terletak pada variabel lain seperti *performance* dan *organizational commitment*. Serta, perbedaan lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan di sector pendidikan tinggi di Malaysia sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2. Vorina *et al.* (2017)

Penelitian dengan judul “*An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement*” yang diteliti oleh Vorina *et al.*, (2017) menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan menganalisis hubungan antara *employee engagement* dan *job satisfaction*. Tujuan utama penelitian ini adalah menentukan bagaimana *employee*

engagement mempengaruhi *job satisfaction*. Sampel dilakukan pada 594 responden yang bekerja di publik dan non-publik sektor di Slovenia untuk tujuan penelitian ini.

Hasilnya menemukan bukti bahwa hubungan antara *employee engagement* dan *job satisfaction* terbukti positif dan secara statistic signifikan (tingkat signifikansi 5%) berdasarkan regresi linier. Penelitian Vorina *et al.* (2017) menunjukkan bahwa jika *employee engagement* meningkat, nilai regresi dari kepuasan kerja juga meningkat, disisi lain berdasarkan hasil penelitian Vorina *et al.* (2017) peneliti menemukan tidak ada perbedaan antara jenis kelamin terkait hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dan variabel intervening yaitu *job satisfaction*. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu yaitu SPSS dan pada variabel lain seperti *performance* dan *organizational commitment*. Serta, perbedaan lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan sektor publik dan non-publik di Slovenia, sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

3. Jaiswal *et al.* (2017)

Penelitian dengan judul “*Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction and Motivation*” yang diteliti oleh Jaiswal (2017) menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan utama penelitian untuk menganalisa dampak dari *employee engagement* terhadap *job satisfaction* dan *motivation*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 200 responden yang bekerja sebagai pengajar dari beberapa universitas berbeda di daerah Gwalior.

Hasilnya menemukan bahwa (1) *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction* dan (2) *employee engagement* tidak memiliki hubungan atau pengaruh yang signifikan terhadap *employee motivation*. Pengukuran regresi digunakan, dengan *employee engagement* sebagai independen variabel dan kepuasan kerja sebagai dependen variabel, hasilnya menunjukkan *employee engagement* memiliki pengaruh dan sebab terhadap kepuasan kerja dengan indikasi dari nilai beta: 0.401 yang diuji melalui T-test dengan nilai 0.614 dimana tingkat signifikansi berada pada 0.000. Sehingga hipotesis 1 pada penelitian Jaiswal (2017) bahwa tidak ada pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja, ditolak.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dan perbedaannya pada variabel lain seperti *performance* dan *organizational performance*. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu yaitu SPSS. Perbedaannya lainnya terletak pada variabel lain seperti *performance* dan *organizational commitment*. Serta, perbedaan lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada pengajar di berbagai universitas yang berbeda di Gwalior, sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2.1.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

1. Asyiah & Hartono (2020)

Penelitian dengan judul “*The Effect of Leadership Style and Employee engagement on Employee Performance at Bank BJB Branch of South Tangerang City*” diteliti Siti Aas Asyiah & Hartono (2020) oleh menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk

menganalisa pengaruh dari *leadership style* dan *employee engagement* terhadap *employee performance*. Penelitian dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada 86 responden yang bekerja sebagai karyawan di Bank BJB cabang Tangerang Selatan.

Hasilnya menemukan bahwa (1) terdapat hubungan tidak signifikan dan negatif antara pengaruh *leadership style* terhadap *employee performance* dan (2) terdapat hubungan positif dan signifikan secara langsung antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Nilai korelasi pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat dan signifikan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan, nilai signifikan dari T terhitung kurang dari 0.05, maka H13 dari penelitian Asyiah & Hartono (2020) diterima. Selain itu, koefisien regresi menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* mampu meningkatkan nilai kinerja, sedangkan koefisien korelasi menunjukkan bahwa 59.2% *employee engagement* memiliki korelasi terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dan variabel dependen yaitu *employee performance*. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu yaitu SPSS. Perbedaan lainnya terletak pada segi alat analisis lain yang digunakan yaitu path analysis dan partial regression analysis. Serta perbedaan lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan yang bekerja di Bank BJB cabang Tangerang Selatan, sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2. Vidya (2019)

Penelitian dengan judul “*A Study on the Impact of Employee Engagement on Employee Performance*” diteliti oleh Vidya (2019) menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pentingnya *employee engagement* terhadap *performance* dari karyawan dan juga *organization development*. Penelitian ini dilakukan pada 100 karyawan yang memiliki pengalaman dan kualifikasi yang dapat memastikan bahwa data yang didapat dari mereka sesuai. Hasilnya menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara praktik *employee engagement* terhadap *employee performance*. Penelitian ini menjelaskan bahwa pertama, organisasi harus membantu karyawan untuk menciptakan arti penting terhadap pekerjaan mereka, hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pemahaman kepada karyawan hubungan antara kontribusi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan keseluruhan tujuan organisasi. Kondisi lingkungan kerja, memastikan pekerjaan yang tepat untuk orang yang tepat, membuat pelatihan & pengembangan karyawan, akan membuat karyawan merasa *engaged* terhadap perusahaan dan hal ini merujuk pada kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dan variabel dependen yaitu *performance*. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaan lainnya terletak pada variabel lain yaitu *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Serta perbedaan lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada 100 karyawan di Bangaluru, India, sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

3. Dajani (2017)

Penelitian dengan judul “*The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector*” diteliti oleh Dajani (2017) menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan mempelajari dampak atau pengaruh *employee engagement* terhadap *job performance* dan *organizational commitment*. Penelitian ini dilakukan pada 245 karyawan dari beberapa bank swasta dan public yang beroperasi di Kairo, Mesir dengan tingkat respon yang didapat sebanyak 81.6% atau 200 karyawan.

Hasilnya menemukan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *job performance*, dan memiliki hubungan terhadap *organizational commitment* dengan nilai yang lebih kecil. Maka dari itu, penelitian Dajani (2017) menjelaskan bahwa kesadaran akan tingkat engagement pada ekonomi di Mesir harus ditingkatkan, sehingga mampu menghadapi tantangan masa depan dan kompetisi global, sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang produktif. Hasil analisis regresi dari penelitian Dajani (2017) memprediksi bahwa perusahaan saat ini harus aktif dalam usaha memenuhi ekspektasi dari karyawan sehingga dapat membentuk pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang juga dapat secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dan kedua variabel dependen yaitu *job performance* dan *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan, penelitian terdahulu menggunakan SET. Serta perbedaan lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada 245 karyawan bank swasta dan

bank public yang berada di Kairo, Mesir sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2.1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional

1. Bailey (2017)

Penelitian dengan judul “*The Meaning, Antecedents and Outcome of Employee Engagement: A Narrative Synthesis*” diteliti oleh Bailey et al. (2017) pada tahun menggunakan penelitian kualitatif, peneliti melakukan sintesis sistematis dari bukti naratif yang melibatkan 214 studi dengan berfokus pada makna, anteseden, dan hasil dari *engagement*.

Hasilnya menemukan bahwa *engagement* berkaitan secara positif dengan *individual Bmorale, task performance, extra-role performance, dan organizational commitment*. Penelitian ini juga menambahkan bahwa *engagement* memiliki tingkat kolerasi paling kuat terhadap variabel hasil: *job satisfaction* (0,57) dan *organizational commitment* (0,52). Disisi lain penelitian ini menunjukkan bahwa *vigour* dan *dedication* secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, namun tidak dengan *absorption*. Penelitian ini juga menambahkan bahwa komitmen organisasi bahkan mampu memediasi hubungan *employee engagement* dan *turnover intention*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada salah satu analisa terkait hubungan *engagement* dengan hasilnya, yaitu *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian, penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dengan melibatkan 214 studi sebagai bukti naratif terkait makna, anteseden, dan hasil dari *engagement* sedangkan penelitian selanjutnya

menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan objek penelitian, generasi millennials yang bekerja pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2. Saks (2019)

Penelitian dengan judul “*Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited*” diteliti ulang dan di revisi oleh Saks, 2019 dengan tujuan meninjau kembali Saks (2006) dan menilai temuan dan modelnya menggunakan UWES untuk *work engagement* dan single-item untuk *job & organizational engagement*. Penelitian dilakukan pada 102 karyawan yang bekerja pada pekerjaan dan organisasi yang berbeda yang memiliki pengalaman kerja selama 12 tahun, dan objek penelitian lain yang digunakan yaitu 24 mahasiswa yang terdaftar pada program pascasarjana dalam metode penelitian di Universitas Canada.

Hasilnya menunjukkan bahwa *job engagement* berkorelasi positif dengan *organization commitment* (0.29) dan *organization engagement* berkorelasi positif dengan *organizational commitment* (0.44). Penelitian ini menginvestigasi dampak dari *employee engagement*, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Aspek pertama dari *employee engagement* yaitu *vigor* memprediksi komitmen organisasi sebesar (0.23, $p = 0.06$), *dedication* memprediksi komitmen organisasi sebesar (0.56, $p < 0.001$), dan *absorption* tidak memprediksi komitmen organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada salah satu pengujian hubungan *engagement* dengan *organizational commitment*. Persamaan lain terletak pada metode penelitian yaitu kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak dari segi

alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu yaitu UWES. Serta perbedaan lokasi dan objek penelitian, penelitian terdahulu memiliki objek penelitian (1) 102 karyawan yang memiliki pengalaman kerja selama 12 tahun dan (2) 24 mahasiswa yang terdaftar pada Universitas Canada, sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan pada generasi millennials yang bekerja pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

3. Hanaysha (2016)

Penelitian dengan judul “*Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*” diteliti oleh Hanaysha (2016) dengan tujuan utama untuk menguji pengaruh *engagement, organizational learning, & work environment* terhadap *organizational commitment*. Untuk mendapatkan data, penelitian ini menggunakan survey online dengan 242 karyawan pada universitas publik di Malaysia utara sebagai responden.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *employee engagement, work environment, & organizational learning* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *organizational commitment*. Penelitian ini menunjukkan bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk mementingkan komitmen karyawan, karena hal ini dapat mencegah masalah yang dapat datang kapan saja dan mengembangkan perilaku positif karyawan. Sedangkan, *employee engagement* memerankan peranan penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan, karyawan dengan *engagement* tinggi cenderung memberikan usaha yang lebih besar dan menunjukkan perilaku yang positif di tempat kerja, sehingga penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja saling berhubungan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen yaitu *employee engagement* dan variabel dependen *organizational commitment*. Persamaan lain terletak pada segi alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sedangkan perbedaan lainnya terdapat pada lokasi penelitian dan objek penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada 242 karyawan pada universitas public di Malaysia utara, sedangkan penelitian yang akan datang melakukan penelitian pada karyawan generasi millennials di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2.1.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Hassan, et al. (2020)

Penelitian dengan judul “*Impact of Job Satisfaction, Job Stress, and Motivation on Job Performance: A Case from Private Universities of Karachi*” diteliti oleh Hassan et al., 2020. pada tahun 2020 dengan tujuan mempelajari hubungan antara *job satisfaction* terhadap *job performance* dan hubungan antara *job performance* terhadap *job stress*. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dengan membagikan 360 kuesioner kepada karyawan yang bekerja pada 6 universitas swasta di Karachi, Pakistan.

Hasilnya menyatakan bahwa *job satisfaction* dan *job performance* memiliki hubungan yang tarik menarik antara satu sama lain, walaupun disisi lain hasilnya menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *job stress* dan *job performance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, sehingga perusahaan perlu memenuhi kebutuhan karyawan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel intervening yaitu *job satisfaction* dan variabel dependen yaitu *job performance*, sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan, penelitian yang akan datang menggunakan variabel tambahan seperti *engagement* dan *organizational commitment*. Perbedaan lain terletak pada lokasi penelitian, penelitian terdahulu membagikan kuesioner kepada karyawan yang bekerja pada 6 universitas swasta di Karachi, Pakistan, sedangkan penelitian yang akan datang memiliki objek penelitian karyawan generasi millennials yang bekerja pada perusahaan QHomeMart di Yogyakarta.

2. Pila-Ngarm (2017)

Penelitian dengan judul “*The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance*” diteliti oleh Pila-Ngarm, 2017 dengan tujuan untuk memeriksa pengaruh antara hubungan *job redesign* terhadap *employee performance* dan pengaruh antara hubungan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan membagikan kuesioner kepada 295 manajer dalam industri hotel, resort, dan perbankan di Thailand. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja selalu berhubungan secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hubungan *job-redesign* dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat positif.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan datang adalah variabel intervening yaitu *job satisfaction* dan variabel dependen yaitu *employee performance*. Sedangkan perbedaannya adalah pada metode penelitian dan segi alat analisis yang digunakan, penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kualitatif dan multiple regression analisis. Perbedaan lain terletak pada lokasi dan objek penelitian, penelitian

sebelumnya menggunakan sample dari 295 manajer yang bekerja pada industry hotel, resort, dan perbankan di Thailand, sedangkan penelitian yang akan datang meneliti karyawan generasi millennials yang bekerja pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

3. Yee (2018)

Penelitian dengan judul “*An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private University*” diteliti oleh Yee, 2018 menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menginvestigasi hubungan antara factor *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan convenience sampling dan menmbagikan 80 kuesioner kepada responden.

Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *job satisfaction* terhadap *job performance*. Pearson koefisien korelasi digunakan untuk menguji hubungan antara faktor kepuasan kerja dan kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa 5 variabel kepuasan kerja secara signifikan dan positif berkorelasi secara positif dan signifikan. Lima variabel seperti kondisi kerja, keamanan kerja, hubungan antar sesama karyawan, pengakuan, dan kemajuan. Kelima variabel kepuasan kerja tersebut secara signifikan menghubungkan variabel kepuasan kerja dengan *employee engagement*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah pada variabel *job satisfaction* dan *employee performance*. Sedangkan perbedaannya terdapat pada segi alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaan lainnya terletak pada variabel tambahan seperti *engagement* dan *organizational commitment*, serta lokasi dan objek penelitian, penelitian terdahulu membagikan kuesioner kepada 80 karyawan akademik pada

salah satu Universitas Swasta di Malaysia, sedangkan penelitian selanjutnya meneliti karyawan generasi millennial pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

1. Gopinath (2020)

Penelitian dengan judul “*The Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment: among the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities*” diteliti oleh Gopinath, 2020 menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan menginvestigasi hubungan dan pengaruh dari *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* diantara pemimpin akademik pada Universitas Tamil Nadu.

Hasil dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara 60.1% memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional dan terindikasi mempengaruhi komitmen organisasional sebanyak 76.5%. Sehingga penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel intervening yaitu *job satisfaction* dan variabel dependen yaitu *organizational commitment* dan persamaan lain adalah menggunakan metode penelitian yang sama, yaitu kuantitatif. Sedangkan perbedeannya adalah pada segi alat analisis yang digunakan, penelitian terdahulu menggunakan ANNOVA. Perbedaan lain terletak pada lokasi dan objek penelitian, penelitian terdahulu meneliti 145 pemimpin akademik pada Universitas Tamil

Nadu di India, sedangkan penelitian yang akan datang meneliti karyawan generasi millennial yang bekerja di perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2. Chordiya (2017)

Penelitian dengan judul “*Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study*” diteliti oleh Chordiya et al., 2017 menggunakan pendekatan cross-national comparison dengan data yang didapat dari US untuk memeriksa factor yang mempengaruhi *organizational commitment* yang afektif dengan fokus utama pada pengaruh dari *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* yang affektif. Hasilnya menyatakan bahwa diantara 4 bagian negara di US, semuanya menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational commitment* yang afektif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah variabel *job satisfaction* dan *organizational commitmen* dan penelitian terkait pengaruh hubungan *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya adalah pada segi alat analisis yang digunakan, penelitian terdahulu menggunakan ANNOVA, perbedaan lain adalah penelitian terdahulu menggunakan survey dari “*Current Trends and Emerging Issues in Asia Pacific HRM*” yang biasa disebut dengan Administration and Governance Survey (PAGS). Sedangkan penelitian yang akan datang meneliti karyawan generasi millennials pada perusahaan kecantikan di Yogyakarta.

3. Yoveline (2015)

Penelitian dengan judul “*The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Study of Employees in PT X*” diteliti oleh Yoveline, 2015

dengan tujuan untuk mengetahui apakah *job satisfaction* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment*. Data dikumpulkan menggunakan simple random sampling dengan membagikan kuesioner kepada 138 karyawan pada PT. X di Surabaya.

Hasilnya membuktikan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *organizational commitment*. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana kepuasan kerja dengan beberapa aspek, seperti: gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, operasional, hubungan rekan kerja, budaya kerja, dan komunikasi di tempat kerja berpengaruh pada komitmen organisasi. Berdasarkan ke-9 dimensi kepuasan kerja, 8 dari 9 dimensi kepuasan kerja tersebut secara positif mempengaruhi komitmen organisasi. Perusahaan diharapkan dapat mengevaluasi prosedur operasional, komunikasi, dan budaya di tempat kerja, sehingga dapat memberikan system yang lebih baik dan lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak. Kedua, perusahaan harus mampu memberikan lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan terdorong untuk berkomitmen terhadap perusahaan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah variabel *job satisfaction* dan *organizational commitment* dan penelitian terkait pengaruh hubungan *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan, penelitian terdahulu menggunakan multiple linear regression, penelitian yang akan datang menggunakan SEM & PLS. Perbedaan lain adalah pada variabel tambahan dalam penelitian yang akan datang yaitu *employee engagement* dan *employee performance*.

2.1.6 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja

Penelitian dengan judul “*The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*” diteliti oleh Al-dalahmeh *et al.* 2018 menggunakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menginvestigasi pengaruh dari *engagement* karyawan IT terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada IT Departemen sektor perbankan di Jordania. Penelitian mendapatkan data dari survey dengan membagikan kuesioner kepada 429 karyawan IT pada sektor perbankan di Jordania. Hasilnya mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara *engagement* karyawan IT terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Studi ini menyiratkan bahwa departemen IT di perbankan di Jordania harus mencoba yang terbaik untuk mempromosikan dan memfasilitasi keterlibatan karyawan dan kepuasan dalam upaya meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya akan memberikan hasil yang positif bagi bank secara keseluruhan. Penelitian ini lebih lanjut menunjukkan bahwa meskipun *employee engagement* dan *job satisfaction* berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja organisasi, bila digabungkan kontribusi ini berada pada titik tertinggi, dimana dapat dikaitkan dengan fakta bahwa karyawan IT yang memiliki *engagement* cenderung lebih puas saat bekerja karena tingkat energy, antusiasme, dan keterlibatan mereka yang tinggi membuat mereka merasa puas dan menghasilkan hasil kerja yang positif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah pada tujuan penelitian yaitu untuk menginvestigasi pengaruh hubungan *employee engagement*

terhadap *performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Persamaan lain terletak pada metode penelitiannya, yaitu kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada segi alat analisis yang digunakan, penelitian terdahulu menggunakan ANNOVA, serta perbedaann lokasi dan objek penelitian, penelitian terdahulu meneliti 429 karyawan IT yang bekerja pada sektor perbankan di Jordania, sedangkan penelitian yang akan datang meneliti karyawan generasi millennial pada perusahaan QHomemart di Yogyakarta.

2.1.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Majid *et al.* (2020); Vorina *et al.* (2017); Jaiswal *et al.* (2017) terkait hubungan antara employee engagement dengan komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara employee engagement terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian milik Bailey (2017); Saks (2019); Hanaysha (2016) menguji pengaruh hubungan employee engagement terhadap komitmen organisasi, dan hasilnya menyatakan bahwa uji pengaruh employee engagement terhadap komitmen organisasi berkorelasi positif. Sedangkan, Gopinath (2020); Chordiya (2017); Yoveline (2015) menunjukkan hasil data yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dengan komitmen organisasi saling berpengaruh secara positif dan signifikan, satu dengan yang lain.

Dalam penelitian sebelumnya peneliti hanya menguji hubungan satu variabel dengan variabel lainnya, sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggabungkan 3 variabel, yaitu employee engagement sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi,

dan komitmen organisasi sebagai variabel endogen. Penelitian ini juga dilakukan di lokasi yang berbeda, yaitu di Perusahaan QHomemart Yogyakarta.

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

| No. | Identitas Jurnal | Variabel & Teori | Hasil |
|------------|--|---|---|
| 1. | <p><i>International Journal of Human Resource Studies</i></p> <p>Majid <i>et al.</i> (2020)</p> <p><i>Influence of Engagement, Work Environment, Morivation, Organizational Learning, Supportive Culture on Job Satisfaction</i></p> | <p>Employee Engagement</p> <p>(Nowack, 2011)</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>(Pawirosumarto <i>et al.</i> 2017; Robbins & Judge, 2018)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk menguji dan menganalisis peran dari <i>engagement, motivation, work environment, supportive culture, dan organizational learning</i> terhadap <i>job satisfaction</i>. Data dari penelitian ini diperoleh melalui 169 karyawan di sector pendidikan tinggi di Malaysia. Hasilnya menemukan bukti bahwa: (1) terdapat hubungan</p> |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | Metode: Kuantitatif | | positif dan signifikan antara <i>engagement, supportive culture, motivation</i> , dan <i>work-environment</i> terhadap <i>job satisfaction</i> |
| 2. | <p><i>Economic Themes Journal</i></p> <p>Vorina <i>et al.</i> (2017)</p> <p><i>Analysis of The Relationship Between Job Satisfaction & Employee Engagement</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Employee Engagement (Kahn, 1990 & Schaufeli, 2002)</p> <p>Kepuasan Kerja (Warr & Inceoglu, 2012)</p> | <p>Tujuan utama penelitian ini adalah menentukan bagaimana <i>employee engagement</i> mempengaruhi <i>job satisfaction</i>. Sampel dilakukan pada 594 responden yang bekerja di publik dan non-publik sektor di Slovenia untuk tujuan penelitian ini.</p> <p>Hasilnya menemukan bukti bahwa hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> terbukti positif dan secara statistic signifikan (tingkat</p> |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | | signifikansi 5%) berdasarkan regresi linier. |
| 3. | <p><i>In Book: Global Advancements in HRM Innovation & Practices (pp. 68-78)</i></p> <p>Jaiswal <i>et al.</i> (2017)</p> <p><i>Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction and Motivation</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Employee Engagement (Crant, 2000; Kahn, 1990; Robinsons, 2006)</p> <p>Kepuasan Kerja (Campbell <i>et al.</i> 2004; Balzar, 1997; Zaini <i>et al.</i> 2009)</p> | <p>Dengan tujuan utama penelitian untuk menganalisa dampak dari <i>employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>motivation</i>. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 200 responden yang bekerja sebagai pengajar dari beberapa universitas berbeda di daerah Gwalior.</p> <p>Hasilnya menemukan bahwa (1) <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan (2) <i>employee engagement</i> tidak memiliki</p> |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | | hubungan atau pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee motivation</i> . |
| 4. | <p><i>Jurnal Manajemen Bisnis & Publik</i></p> <p>Asyiah & Hartono (2020)</p> <p><i>The Effect of Leadership Style & Employee Engagement on Employee Performance at Bank BJB Branch of South Tangerang City</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Employee Engagement</p> <p>(Kahn, 1990 & Schaufeli, 2002)</p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p>(Mathis & Jackson, 2011; Cardoso <i>et al.</i> 2010; Robbins and Judge, 2018)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk menganalisa pengaruh dari <i>leadership style</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>Penelitian dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada 86 responden yang bekerja sebagai karyawan di Bank BJB cabang Tangerang Selatan. Hasilnya menemukan bahwa (1) terdapat hubungan tidak signifikan dan negatif antara pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>employee</i></p> |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | | | <p><i>performance</i> dan (2) terdapat hubungan positif dan signifikan secara langsung antara <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p> |
| 5. | <p><i>International Journal of Engineering Science and Computing</i></p> <p>Vidya (2019)</p> <p><i>A Study on The Impact of Employee Engagement on Employee's Performance</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Employee Engagament</p> <p>(Gangadhar & Kumar, 2009; Misra, 2009)</p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p>(Campbell <i>et al.</i> 2004)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pentingnya <i>employee engagement</i> terhadap <i>performance</i> dari karyawan dan juga <i>organization development</i>. Penelitian ini dilakukan pada 100 karyawan yang memiliki pengalaman dan kualifikasi yang dapat memastikan bahwa data yang didapat dari mereka sesuai.</p> <p>Hasilnya menemukan bahwa terdapat hubungan</p> |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | | | signifikan antara praktik <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> . |
| 6. | <p><i>Journal of Business and Management Sciences</i></p> <p>Dajani (2015)</p> <p><i>The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in Egyptian Banking Sector</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Employee Engagement (Kahn, 1990; Schaufeli, 2002)</p> <p>Kinerja Karyawan (Campbell, 1990)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk mempelajari dampak atau pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>job performance</i> dan <i>organizational commitment</i>.</p> <p>Penelitian ini dilakukan pada 245 karyawan dari beberapa bank swasta dan public yang beroperasi di Kairo, Mesir dengan tingkat respon yang didapat sebanyak 81.6% atau 200 karyawan. Hasilnya menemukan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki hubungan yang</p> |

| | | | |
|----|---|--|---|
| | | | signifikan terhadap <i>job performance</i> , dan memiliki hubungan terhadap <i>organizational commitment</i> dengan nilai yang lebih kecil. |
| 7. | <p><i>International Journal of Management Reviews</i></p> <p>Bailey <i>et al.</i> (2015)</p> <p><i>The Meaning, Antecedents and Outcome of Employee Engagement: A Narrative Synthesis</i></p> <p>Metode: Kualitatif</p> | <p>Employee Engagement</p> <p>(Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990 & Schaufeli, 2002)</p> <p>Komitmen Organisasional</p> <p>(Meyer & Allen, 1997)</p> | <p>Peneliti melakukan sintesis sistematis dari bukti naratif yang melibatkan 214 studi dengan berfokus pada makna, anteseden, dan hasil dari <i>engagement</i>. Hasilnya menemukan bahwa <i>engagement</i> berkaitan secara positif dengan <i>individual morale, task performance, extra-role performance</i>, dan <i>organizational commitment</i>.</p> <p>Penelitian ini juga menambahkan bahwa</p> |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | | | <p><i>engagement</i> memiliki tingkat kolerasi paling kuat terhadap variabel hasil: <i>job satisfaction</i> (0,57) dan <i>organizational commitment</i> (0,52).</p> |
| 8. | <p><i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i></p> <p>Saks (2019)</p> <p><i>Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Employee Engagement</p> <p>(Kahn, 1990 & Schaufeli, 2002)</p> <p>Komitmen Organisasional</p> <p>(May <i>et al.</i> 2004)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk meninjau kembali Saks (2006) dan menilai temuan dan modelnya menggunakan UWES untuk <i>work engagement</i> dan single-item untuk <i>job & organizational engagement</i>.</p> <p>Penelitian dilakukan pada 102 karyawan yang bekerja pada pekerjaan dan organisasi yang berbeda yang memiliki pengalaman kerja selama 12 tahun, dan objek penelitian lain yang</p> |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | | | <p>digunakan yaitu 24 mahasiswa yang terdaftar pada program pascasarjana dalam metode penelitian di Universitas Canada.</p> <p>Hasilnya menunjukkan bahwa <i>job engagement</i> berkorelasi positif dengan <i>organization commitment</i> (0.29) dan <i>organization engagement</i> berkorelasi positif dengan <i>organizational commitment</i> (0.44).</p> |
| 9. | <p><i>International Conference on Leadership, Technology, Innovation, and Business Management Journal</i></p> | <p>Employee Engagement (Kahn, 1990 & Schaufeli, 2002; Agyemang & Ofei, 2013)</p> <p>Komitmen Organisasional</p> | <p>Dengan tujuan utama untuk menguji pengaruh <i>engagement, organizational learning, & work environment</i> terhadap <i>organizational commitment</i>. Untuk mendapatkan data,</p> |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| | <p>Hanaysha (2016)</p> <p><i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>(Mowday <i>et al.</i> 1982 & Meyer and Allen, 1997)</p> | <p>penelitian ini menggunakan survey online dengan 242 karyawan pada universitas publik di Malaysia utara sebagai responden. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa <i>employee engagement, work environment, & organizational learning</i> memiliki hubungan positif yang signifikan dengan <i>organizational commitment</i>.</p> |
| 10. | <p><i>Arabian Journal of Business and Management Review</i></p> <p>Hassan <i>et al.</i> (2020)</p> <p><i>Impact of Job Satisfaction, Job</i></p> | <p>Kepuasan Kerja (Vroom, 1964; Lawler & Porter, 1967)</p> <p>Kinerja Karyawan (Wang <i>et al.</i> 2015; Alawamlah, 2004; Ismail <i>et al.</i> 2009)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk mempelajari hubungan antara <i>job satisfaction</i> terhadap <i>job performance</i> dan hubungan antara <i>job performance</i> terhadap <i>job stress</i>. Penelitian ini menggunakan</p> |

| | | | |
|-----|--|---|---|
| | <p><i>Stress, and Motivation on Job Performance</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | | <p>penelitian kuantitatif, dengan membagikan 360 kuesioner kepada karyawan yang bekerja pada 6 universitas swasta di Karachi, Pakistan. Hasilnya menyatakan bahwa <i>job satisfaction</i> dan <i>job performance</i> memiliki hubungan yang tarik menarik antara satu sama lain, walaupun disisi lain hasilnya menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara <i>job stress</i> dan <i>job performance</i>.</p> |
| 11. | <p><i>Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i></p> | <p>Kepuasan Kerja (Locke, 1976; Spector, 1997; Herzberg, 1968)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk memeriksa pengaruh antara hubungan <i>job redesign</i> terhadap <i>employee</i></p> |

| | | | |
|-----|---|--|--|
| | <p>Pila-Ngarm (2016)</p> <p><i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kinerja Karyawan</p> <p>(Campbell, 1990)</p> | <p><i>performance</i> dan pengaruh antara hubungan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan membagikan kuesioner kepada 295 manajer dalam industry hotel, resort, dan perbankan di Thailand. Hasilnya menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> selalu berhubungan secara signifikan positif terhadap <i>employee performance</i>, sedangkan hubungan <i>job-redesign</i> dan <i>employee performance</i> tidak selalu bersifat positif.</p> |
| 12. | <p><i>Journal of Arts & Social Sciences</i></p> | <p>Kepuasan Kerja</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk menginvestigasi</p> |

| | | | |
|-----|---|---|--|
| | <p>Yee (2018)</p> <p><i>An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>(Spector, 1996; Herzberg, 1966)</p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p>(Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 2015)</p> | <p>hubungan antara factor <i>job satisfaction</i> terhadap <i>organizational commitment</i>.</p> <p>Penelitian dilakukan dengan menggunakan convenience sampling dan menmbagikan 80 kuesioner kepada responden. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara <i>job satisfaction</i> terhadap <i>job performance</i>.</p> |
| 13. | <p><i>Gedrag & Organizatie Review Journal</i></p> <p>Gopinath (2020)</p> <p><i>The Impact of Job Satisfaction on Organizational</i></p> | <p>Kepuasan Kerja</p> <p>(Locke, 1976)</p> <p>Komitmen Organisasional</p> <p>(Meyer and Allen, 1997)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk menginvestigasi hubungan dan pengaruh dari <i>job satisfaction</i> terhadap <i>organizational commitment</i> dengan meneliti 145 pemimpin akademik pada Universitas</p> |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| | <p><i>Commitment among the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | | <p>Tamil Nadu. Hasil dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i>.</p> |
| 14. | <p><i>Journal of Public Adminisatration</i></p> <p>Chordiya <i>et al.</i> (2017)</p> <p><i>Affective Organizational Commitment & Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kepuasan Kerja (Gordon, 2011; Rainey, 2014)</p> <p>Komitmen Organisasional (Mowday, 1982)</p> | <p>Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-national comparation dengan data yang didapat dari US untuk memeriksa factor yang mempengaruhi <i>organizational commitment</i> yang afektif dengan fokus utama pada pengaruh dari <i>job satisfaction</i> terhadap <i>organizational commitment</i> yang affektif. Hasilnya menyatakan bahwa diantara 4 bagian negara di US,</p> |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| | | | semuanya menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> yang afektif. |
| 15. | <p><i>IBuss Management Journal</i></p> <p>Yoveline (2015)</p> <p><i>The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Study of Employees in PT X</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kepuasan Kerja</p> <p>(Locke, 1976 & Spector, 1997)</p> <p>Komitmen Organisasional</p> <p>(Mowday, 1982 & Meyer and Allen, 1991)</p> | <p>Dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah <i>job satisfaction</i> terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>.</p> <p>Data dikumpulkan menggunakan simple random sampling dengan membagikan kuesioner kepada 138 karyawan pada PT. X di Surabaya.</p> <p>Hasilnya membuktikan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan yang</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> . |
|--|--|--|---|

Berikut ini merupakan ringkasan teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu:

Tabel 2.2 Ringkuman Teori Penelitian Terdahulu

| Variabel | Tokoh | Pengukur | Teori Penelitian Selanjutnya |
|----------------------------|------------------------------|--|-------------------------------------|
| <i>Employee Engagement</i> | Kahn (1990) | <i>Meaningfulness, safety, availability</i> | Schaufeli (2002) |
| | Schaufeli (2002) | <i>Vigor, Absorption, Dedication</i> | |
| | Crawford <i>et al</i> (2014) | | |
| | Rothbard (2001) | <i>Attention & Absorption</i> | |
| | Locke (1976) | | |
| | Spector (1997) | <i>Extrinsic & Intrinsic</i> | |
| | Vroom (1964) | <i>Compensation, Supervisor, Colleagues, Working</i> | |

| | | | |
|------------------|---------------------------------|---|---------------------------|
| Kepuasan Kerja | | <i>Environment, Job Content, Promotion, Organization</i> | Smith (1969) |
| | Smith (1969) | <i>Compensation, Job, Promotion, Supervisor, Colleagues</i> | |
| Kinerja Karyawan | Campbell (1990) | | Robbins & Judge (2018) |
| | Cardoso <i>et al.</i> (2010) | <i>Hasil berdasarkan evaluasi kinerja & Evaluasi kinerja berdasarkan perilaku</i> | |
| | Borman & Motowidlo (2015) | <i>Behavior Aspect & Outcome Aspect</i> | |
| | Robbins & Judge (2015) | <i>Quantity of Work, Quality of Work, Timelines</i> | |
| | Mowday (1982) | <i>A strong belief in organization, a</i> | |

| | | | |
|----------------------------|---------------------------|--|-------------------------|
| Komitmen Organisasional | | <i>willingness to put exert effort, & maintain good relationship among company's members</i> | Meyer & Allen (1991) |
| | Meyer and Allen (1991) | <i>Affective, Continuance, Normative Commitment</i> | |
| | Dessler (1999) | | |

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori *Employee Engagement*

2.2.1.1 Pengertian *Employee Engagement*

Istilah *Engagement* pertama kali diciptakan oleh Gallup Organization (1990) dari hasil survey mereka terkait “Persepsi Karyawan di Tempat Kerja”. Seiring dengan pergantian abad, banyak hal berubah dan mempengaruhi kemunculan *engagement*, yang digunakan untuk membuat organisasi bertahan dan berkembang.

Pada tahun 2000-2010 publikasi *employee engagement* meningkat secara tajam dan signifikan. Artikel ilmiah pertama terkait *engagement* ditulis oleh Wiliam Kahn (1990) dalam *Academy of Management Journal*. Kahn (1990) mendefinisikan *personal engagement* sebagai “memanfaatkan diri pribadi anggota organisasi dalam peran mereka. Dalam

engagement, orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, emosional, dan mental untuk menunjukkan peran.”. Dapat disimpulkan bahwa Kahn (1990) menciptakan istilah *engagement* untuk menangkap keadaan psikologis dimana karyawan memanfaatkan diri mereka untuk menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional kepada pekerjaan.

Schaufeli *et al.* (2002) menguraikan gagasan Kahn (1990) dengan konsep *engagement* di tempat kerja, dan mendefinisikannya sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan tiga karakteristik, yaitu: *vigor, dedication, & absorption*. Schaufeli (2002) juga menyatakan bahwa *engagement* bukan keadaan yang bersifat sementara dan spesifik, namun lebih kepada keadaan yang afektif-kognitif dan mendalam (Saks, 2006).

Disisi lain, Rothbard (2001) menambahkan bahwa *engagement* merupakan kehadiran secara psikologis yang melibatkan 2 komponen penting, yaitu: perhatian dan *absorption*. Perhatian bisa didefinisikan sebagai banyaknya waktu yang dihabiskan seorang karyawan untuk berpikir terkait pekerjaan dan perusahaannya, sedangkan *absorption* ditujukan sebagai, seberapa asiknya seseorang memerankan perannya sebagai karyawan dan intensitas fokusnya terhadap perannya sebagai karyawan.

2.2.1.2 Arti Penting Employee Engagement

Berdasarkan Kahn (1990) *employee engagement* adalah kemampuan dan kemauan seseorang untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi, seperti keinginan untuk memberikan usaha tanpa diminta (*discretionary effort*), hingga melampaui apa yang

diharapkan. *Employee engagement* adalah sesuatu yang diharapkan dan dibutuhkan oleh sebuah perusahaan, sehingga dapat mencapai kesuksesan.

2.2.1.3 Karakteristik Employee Engagement

Keadaan psikologis yang dimaksud oleh Kahn (1990) adalah kondisi atau pengalaman yang kehadirannya dapat mempengaruhi orang untuk terlibat secara pribadi terhadap pekerjaan mereka, terdapat 3 kondisi psikologis menurut Kahn (1990) yaitu:

- (1) *Meaningfulness*: Bagaimana karyawan merasakan adanya kebahagiaan dan perasaan “lebih hidup” pada pekerjaan.
- (2) *Safety*: Bagaimana karyawan merasakan keamanan saat bekerja pada perusahaan.
- (3) *Availability*: Bagaimana kemampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan.

Schaufeli *et al.* (2002) menguraikan gagasan Kahn (1990) dengan konsep *engagement* di tempat kerja, dan mendefinisikannya sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan tiga karakteristik, yaitu:

- (1) Fisik-energi (*Vigor*) mengacu pada tingkat energy dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan menginvestasikan usahanya di suatu pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
- (2) Emosional (*Dedication*) mengacu pada keterlibatan kuat dalam pekerjaan dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

- (3) Kognitif (*Absorption*) mengacu pada konsentrasi penuh dan keseruan yang bahagia dalam mengerjakan pekerjaan, dimana waktu terasa berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri.

Sedangkan Rothbard (2001) menjelaskan bahwa employee engagement terbagi menjadi 2 karakteristik, yaitu:

- (1) *Attention*: Perhatian lebih yang diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaannya.
- (2) *Absorption*: Intensitas fokus dan totalitas seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

2.2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement

Crawford *et al.* (2014) mengemukakan bahwa ada 7 faktor yang dapat mempengaruhi Employee Engagement, yang butuh untuk dipahami, 7 faktor tersebut adalah:

- (1) *Job Challenge*: Hal ini akan meningkatkan engagement karena berdampak pada potensi prestasi dan pengembangan diri.
- (2) *Autonomy*: Hal ini membuat karyawan memiliki rasa kepemilikan dan dapat mengatur hasil pekerjaannya sendiri.
- (3) *Variety*: Pekerjaan yang mendukung karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang beragam dan menggunakan keahlian yang berbeda.
- (4) *Feedback*: Memberikan karyawan arahan yang jelas serta informasi yang mudah dipahami terkait efektivitas pekerjaan.
- (5) *Fit*: Kecocokan karyawan dengan lingkungan pekerjaan membuat karyawan lebih mudah beradaptasi sehingga dapat bersikap konsisten.

(6) *Opportunities for Development*: Perusahaan dapat memberikan akses agar karyawan dapat berkembang dan bertumbuh, karena hal tersebut sangat berarti bagi karyawan.

(7) *Rewards & Recognition*: Balik jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, secara langsung maupun tidak langsung terkait pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Dari penjelasan mengenai *employee engagement* diatas dapat disimpulkan bahwa, *employee engagement* merupakan tanggung jawab yang tertanam dalam diri seorang karyawan untuk ikut terlibat dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Karyawan yang memiliki *engagement* terhadap tempat dimana mereka berkerja, akan melampaui usaha yang dibutuhkan pada posisinya dengan tujuan untuk membuat tempat mereka berkerja semakin sukses dan mencapai tujuannya.

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja pertama kali dikenalkan oleh Fisher & Hanna pada tahun 1931, dengan mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*A product of non-regulatory mood tendency*” atau dimaksud sebagai hasil dari kecenderungan suasana hati. Lalu Locke (1976) memperbaiki penelitian Fisher & Hanna (1931) dengan mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sesuatu yang menyenangkan, atau keadaan afeksi (perasaan) positif yang tumbuh dalam proses pengalaman kerja individu. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja

adalah hasil afektif atau segala sesuatu yang berkaitan dengan emosi atau perasaan terhadap sebuah pekerjaan.

Definisi kepuasan kerja menurut Locke (1976) hampir selaras dengan definisi kepuasan kerja menurut Happock (1935) dan Vroom (1962). Happock (1935) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan kepuasannya terhadap pekerjaannya. Sedangkan, Vroom (1962) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi afektif seseorang terhadap peran pekerjaannya.

2.2.2.2 Arti Penting Job Satisfaction

Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan dan positif, yang didapatkan melalui pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja mendefinisikan apa yang membuat karyawan ingin bekerja pada suatu perusahaan, serta apa yang membuat mereka bahagia sehingga tidak ingin berganti pekerjaan. Smith *et al.* (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dirasakan oleh karyawan terkait pekerjaan mereka.

2.2.2.3 Karakteristik Job Satisfaction

Vroom (1962) juga menambahkan bahwa terdapat 7 aspek yang dimiliki oleh *job satisfaction*, yaitu:

- (1) *Compensation*
- (2) *Supervisor*
- (3) *Colleagues*
- (4) *Working Environment*

(5) *Job Content*

(6) *Promotion*

(7) *Organization*

Kemudian, Smith *et al.* (1969) menyederhanakan 7 aspek milik Vroom (1962) menjadi hanya 5 aspek, yaitu:

- (1) *Compensation*: Keadilan pemberian gaji yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, keterampilan, standar gaji dari sistem kompensasi dan kebijakan promosi.
- (2) *Job*: Kesempatan menunjukkan kemampuan, keterampilan, kebebasan, dan pekerjaan yang lebih menantang.
- (3) *Promotion*: Kesempatan seseorang untuk berkembang dengan meningkatkan tuntutan, keahlian, kemampuan, dan tanggung jawab pekerjaan.
- (4) *Supervisor*: Supervisor atau pengawas yang senantiasa dapat memberikan umpan balik dan petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang adil, terbuka, dan dapat bekerja sama.
- (5) *Colleagues*: Memiliki hubungan dengan rekan kerja yang saling mendukung dan ramah, dapat mengisi kebutuhan interaksi social, dan meningkatkan kepuasan kerja (Fareza & Tentama, 2020).

Sedangkan, indikator atau karakteristik kepuasan kerja berdasarkan Spector (1997), dibagi menjadi dua:

- (1) *Extrinsic*: Berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, keamanan kerja, dan komunikasi. Kondisi kerja berkaitan dengan kondisi fisik dan social pada tempat kerja, keamanan kerja merujuk pada pemberian rasa aman dan kenyamanan pada

karyawan, sedangkan komunikasi adalah komunikasi yang lancar antar rekan kerja dan atasan.

- (2) *Intrinsic*: Berkaitang dengan hubungan yang positif dan mendukung antar rekan kerja, pengakuan dari atasan, dan pengembangan. Hubungan dengan kolega merujuk pada bagaimana karyawan berhubungan baik dengan rekan kerja, lalu pengakuan cenderung mengarah pada penghargaan yang diharapkan oleh karyawan, dan pengembangan berkaitan dengan peningkatan jabatan atau pekerjaan.

2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Brown & Ghiselli (1950) mengemukakan bahwa terdapat 5 faktor yang mempengaruhi job satisfaction, 5 faktor tersebut adalah:

- (1) Posisi/Jabatan: Perubahan tingkat pekerjaan dapat mempengaruhi job satisfaction, seseorang dengan posisi yang lebih tinggi akan cenderung merasa lebih puas. Namun berdasarkan beberapa penelitian, yang paling berpengaruh pada kepuasan kerja ialah jenjang karier.
- (2) Pangkat: Ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya atau dinaikkan gajinya, hal tersebut akan menjadi sebuah kebanggaan yang mampu memberikan kepuasan bagi karyawan tersebut.
- (3) Usia: Usia mampu menimbulkan perasaan puas atau kurang puas terhadap sebuah pekerjaan.

- (4) Jaminan Finansial & Sosial: Karyawan yang diberikan balik jasa atau feedback yang mereka rasa sepadan akan memberikan rasa puas pada diri mereka, hal tersebut dapat berpengaruh pada kinerja mereka.
- (5) Kualitas Pengawasan: Sikap yang ditunjukkan atasan pada karyawan dapat sangat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, ketika atasan dapat memahami karyawan, dan mampu memberikan apresiasi yang baik atas pekerjaan karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai. Selain itu pengawasan yang diberikan atasan kepada karyawan dapat menjaga produktivitas serta kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan banyak definisi kepuasan kerja memiliki perkembangan tiap tahunnya, meskipun terdapat peneliti yang memiliki atau menunjukkan perspektif yang berbeda dari kepuasan kerja, namun pada intinya kepuasan kerja merupakan afeksi personal seorang karyawan yang menunjukkan perasaan positif dan nyaman terhadap pekerjaan dan perilaku ini merupakan bentuk dari sebuah kepuasan kerja.

2.2.3 Teori Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Campbell (1990) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku atau tindakan yang dilakukan karyawan pada level individu. Campbell (1990) menambahkan bahwa konsep kinerja harus dibedakan menjadi tindakan seperti aspek perilaku dan aspek hasil dari kinerja. Aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan seorang karyawan dalam situasi kerja. Sedangkan aspek hasil adalah konsekuensi atau hasil dari perilaku kerja seseorang.

Sejalan dengan Campbell (1990), Borman *et al.* (1983) menyatakan bahwa kinerja berasal dari dua aspek yang berbeda, yaitu: aspek perilaku dan aspek hasil kinerja. Kepuasan kerja berkontribusi terhadap kemampuan dan keahlian seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Penjelasan dari Campbell (1990) selaras pula dengan Cardoso *et al.* (2010). Di sisi lain, Robbins & Judge (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan mereka berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan pada sebuah pekerjaan.

2.2.3.2 Arti Penting Kinerja Karyawan

Berdasarkan Robbins & Judge (2018), kinerja karyawan merupakan rangkuman terkait hasil yang didapatkan dari pekerjaan atau kegiatan yang telah dilakukan selama kurun waktu tertentu serta hasil dari fungsi sebuah pekerjaan. Kinerja merupakan kombinasi dari perilaku, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil pekerjaan seseorang. Mathis & Jackson (2011) mendefinisikan bahwa kinerja berhubungan dengan kuantitas, kualitas dari sebuah hasil, absensi kedatangan kerja, efisiensi proses diselesaikannya sebuah pekerjaan, dan efektivitas pekerjaan.

2.2.3.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Cardoso *et al.* (2010) menjelaskan bahwa terdapat 2 kriteria untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- (1) Pengukuran berdasarkan hasil akhir (hasil berdasarkan evaluasi kinerja), dalam pengukuran ini tujuan organisasi diatur oleh manajemen atau kelompok kerja,

dan kinerja karyawan dinilai berdasarkan sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan yang sudah diatur.

- (2) Evaluasi kinerja berdasarkan perilaku, pengukuran kinerja berdasarkan perilaku terhadap aspek kualitatif maupun kuantitatif. Pengukuran didasarkan pada perilaku yang subjektif, dimana dalam kasus ini karyawan diasumsikan dapat menjelaskan secara tepat keefektifan dari kinerja bagi mereka ataupun rekan kerja mereka.

Indikator dan dimensi kinerja menurut Robbins & Judge (2018) ada 3, yaitu:

- (1) *Quantity of work*: Merupakan pengukuran kuantitatif dari proses atau pelaksanaan kegiatan seperti jumlah yang dihasilkan atau jumlah yang harus dicapai dari sebuah pekerjaan.
- (2) *Quality of work*: Merupakan pengukuran yang mencerminkan seberapa baik penyelesaian pekerjaan atau kualitas yang harus dihasilkan dari sebuah pekerjaan.
- (3) *Timelines*: Merupakan pengukuran kuantitatif terkait ketepatan waktu yang sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Berdasarkan Borman *et al.* (1983), indikator dan dimensi kinerja dibagi menjadi 2, yaitu:

- (1) *Behavior Aspect*: Berkaitan dengan aspek perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan ditempat kerja.
- (2) *Outcome Aspect*: Berkaitan dengan hasil pekerjaan karyawan, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan pencapaian target/tujuan.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Performance

Mathis & Jackson (2016) mengemukakan bahwa ada 3 faktor yang mampu mempengaruhi performance:

- (1) Kemampuan Individual: keahlian dan karakteristik yang berada di dalam diri karyawan sehingga berpengaruh terhadap bagaimana mereka menjalankan sebuah pekerjaan.
- (2) Tingkat Usaha: Karyawan yang mampu memiliki motivasi yang tinggi merupakan karyawan yang memiliki tingkat usaha yang tinggi. Contohnya karyawan yang rajin hadir, memiliki etika kerja yang baik, serta mampu melakukan pekerjaan dengan desain pekerjaan yang efektif merupakan karyawan yang memiliki tingkat usaha tinggi.
- (3) Dukungan Organisasi: Perusahaan yang dapat mendukung karyawan dengan berbagai cara langsung atau tidak langsung seperti memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh, memiliki hubungan yang baik dengan karyawan, serta memberikan feedback setara untuk mengapresiasi kinerja karyawan, dapat membuat kinerja seorang karyawan meningkat.

Dapat disimpulkan dari penjelasan teori diatas, bahwa kinerja karyawan atau *employee performance* adalah aspek perilaku dan hasil dari sebuah pekerjaan dimana ketika seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan kuantitas, kualitas, dan waktu yang sudah ditetapkan sebuah organisasi maka dapat dikatakan seorang karyawan tersebut memiliki hasil pekerjaan atau kualitas pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan waktu yang telah ditetapkan sebuah organisasi.

2.2.4 Teori Komitmen Organisasional

2.2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional

Mowday *et al.* (1982) menyatakan bahwa *organizational commitment* didefinisikan sebagai keterlibatan karyawan, kepercayaan yang kuat, penerimaan akan tujuan dan nilai organisasi, dan keinginan untuk memberikan usaha sepenuhnya kepada organisasi. Mowday (1982) juga menambahkan bahwa *commitment* dapat terlihat melalui kemauan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam sebuah organisasi dan memiliki tujuan untuk menjaga hubungan tanpa berniat pindah ke tempat kerja lain (Hanaysha, 2016).

Dessler (1999) berpendapat bahwa *organizational commitment* merupakan peran penting bagi kinerja karyawan dalam organisasi modern yang membutuhkan self-management dibandingkan karyawan yang terlalu diawasi (Agyemang & Ofei, 2013).

Kwon & Banks (2004) mengatakan bahwa organisasi lebih tertarik untuk memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi, karena *organizational commitment* mampu membawa organisasi untuk menghasilkan rendahnya tingkat *turnover*, peningkatan motivasi dan perilaku kewarganegaraan, serta dukungan berkelanjutan (Hanaysha, 2016).

2.2.4.2 Arti Penting Komitmen Organisasional

Komitmen merupakan perilaku dimana karyawan mampu bekerja secara efektif pada sebuah perusahaan, sehingga karyawan mampu menjaga hubungan yang baik dengan perusahaan, dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah kerja (Mowday, 1982). Allen & Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana terjadi hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan, yang mampu mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan pada sebuah organisasi. Karyawan dengan tingkat

komitmen organisasi yang tinggi, dapat memberikan usaha yang dibutuhkan oleh perusahaan serta kemauan kuat untuk bertahan dalam perusahaan (Mowday, 1982). Kwon & Banks (2004) mengatakan bahwa organisasi lebih tertarik untuk memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi, karena *organizational commitment* mampu membawa organisasi untuk menghasilkan rendahnya tingkat *turnover*, peningkatan motivasi dan perilaku kewarganegaraan, serta dukungan berkelanjutan (Hanaysha, 2016).

2.2.4.3 Indikator Komitmen Organisasional

Meyer & Allen (1997) mengklasifikasikan komitmen organisasional dalam tiga *commitment* berdasarkan tiga tema yang berbeda, yaitu:

- (1) *Affective*, mengarah pada keterikatan personal karyawan, identifikasi, dan keterlibatannya dalam organisasi tempat karyawan bekerja yang menghasilkan kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi serta memberikan usaha tambahan kepada organisasi.
- (2) *Continuance*, mengarah pada komitmen karyawan untuk tetap berada di sebuah perusahaan, dimana karyawan merasa bahwa mereka akan tetap bekerja di dalam perusahaan hingga berkelanjutan.
- (3) dan *Normative Commitment*, komitmen dimana karyawan memiliki perasaan atau sikap tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan merasa bahwa mereka harus tetap menjadi karyawan perusahaan sehingga mampu menyelesaikan tanggung jawabnya (Agyeman & Ofei, 2013).

Sedangkan Mowday *et al.* (1982) menjelaskan tiga karakteristik atau indikator komitmen organisasi, yaitu:

- (1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan perusahaan.
- (2) Kemauan untuk memberikan usaha lebih terhadap perusahaan.
- (3) Keinginan yang kuat untuk menjaga hubungan yang kuat dan positif terhadap anggota perusahaan.

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Allen & Meyer (1990) mengemukakan beberapa faktor yang akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap sebuah organisasi atau perusahaan:

- (1) Faktor yang mempengaruhi *Affective Commitment* adalah:
 - (a) karakteristik pribadi karyawan
 - (b) pengalaman karyawan
 - (c) serta struktur organisasi yang jelas dari sebuah perusahaan
- (2) Faktor yang mempengaruhi *Continuance Commitment* adalah ketika karyawan memikirkan resiko dan biaya kedepannya jika mereka sudah tidak lagi bekerja di perusahaan tempat dimana mereka bekerja, contohnya adalah sedikitnya pilihan alternative pekerjaan lain, upah/gaji, dan jabatan dalam perusahaan apakah tetap sama, meningkat, atau bahkan menurun.
- (3) Faktor yang mempengaruhi *Normative Commitment* adalah ketika karyawan merasa aman dan nyaman berada di dalam perusahaan karena perusahaan telah memberikan kebutuhan yang karyawan perlukan serta memberikan perhatian bisa dalam bentuk apresiasi yang setimpal dengan kinerja karyawan. Hal tersebut membuat karyawan

memiliki kontrak psikologis yang secara tidak langsung memimbulkan kewajiban dalam diri karyawan untuk tetap berada di perusahaan tersebut.

Dapat disimpulkan dari penjelasan teori diatas, bahwa *organizational commitment* bukan hanya dapat di interpretasikan dengan aktivitas nyata, namun juga keterikatan dari dalam diri karyawan secara afektif dan psikologis kepada sebuah pekerjaan atau organisasi. Dengan adanya *organizational commitment*, tujuan dari karyawan dan organisasi selaras, sehingga jika terjadi ketidakselarasan antara apa yang diinginkan karyawan dan organisasi, hal ini dapat menimbulkan tekanan dalam diri karyawan dan akibatnya mereka bisa menghindari pekerjaan serta tempat mereka bekerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel & Hipotesis Penelitian

2.3.1 Hubungan *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan Amabile (1994) karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya didasari oleh dukungan perusahaan untuk membuat karyawannya terlibat atau *engage* terhadap perusahaan. *Employee engagement* adalah pendekatan yang didesain untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen pada tujuan organisasi dan berkontribusi untuk kesuksesan perusahaan, hanyalah karyawan dengan rasa kepuasan tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka yang mampu berpikir kreatif mengikuti kondisi pasar yang cepat, yang diakibatkan oleh kompetisi di pasar global (Vorina, 2017). Frank *et al.* (2004) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan komitmen emosional dan komitmen intelektual seorang karyawan terhadap perusahaannya, atau dapat dikatakan bahwa *employee engagement* merupakan keterlibatan positif dari seorang karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan perusahaan.

Keterlibatan positif dari karyawan mampu menghasilkan hasil positif, yang salah satunya merupakan kepuasan kerja, begitupun sebaliknya jika karyawan tidak diberikan kesempatan untuk terlibat pada perusahaan, hal ini dapat berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan karyawan (Jaiswal *et al.* 2017). *Engagement* merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, *engagement* dapat dikatakan sebagai perilaku yang positif dan konstruktif, karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi mampu memberikan dedikasi dan memiliki kepuasan pada pekerjaan serta perusahaannya (Majid, 2020).

Hasil penelitian Majid *et al.* (2020) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan *job satisfaction*. Vorina *et al.* (2017) menunjukkan hasil penelitian bahwa hubungan antara *employee engagement* dan *job satisfaction* terbukti positif dan secara statistik signifikan dengan tingkat signifikansi 5%. Penelitian Jaiswal *et al.* (2017) juga menambahkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan bukti teoritis dan empiric dari hubungan 2 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan:

H1: Terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gonring (2008) karyawan dengan *engagement* tinggi cenderung memiliki tingkat *human error* yang rendah ketika sedang bekerja, atau dapat dikatakan menunjukkan performa yang cukup baik. *Employee engagement* dan kinerja karyawan saling terhubung, meningkatkannya *employee engagement* mampu meningkatkan sense of

belonging, antusiasme, ketertarikan, pengetahuan, dan pemahaman yang lebih baik dengan sesama rekan kerja. Seperti yang dikatakan oleh Harter *et al.* (2002) dengan meningkatnya *employee engagement*, karyawan dapat bekerja secara efektif serta efisien dan perusahaan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi mampu meraih kesuksesan 2 kali lipat dari sebelumnya.

Karyawan dengan *engagement* tinggi cenderung menunjukkan performa yang tinggi: pertama, karyawan akan merasa bangga telah menjadi bagian dari perusahaan, kedua, karyawan tidak ragu dalam mengerahkan usaha, waktu, dan inisiatif lebih agar perusahaan mencapai kesuksesan, dan ketiga, karyawan yang memiliki perasaan positif tentang perusahaannya akan menggiring karyawan potensial lainnya untuk memiliki perasaan yang sama (Baumruk & Gorman, 2006 pada Tanwar, 2017). Sedangkan, karyawan dengan tingkat keterlibatan rendah hanya menunjukkan performa yang stagnan atau lebih rendah, yang dapat menciptakan kekacauan dan kebingungan dalam perusahaan, mereka cenderung membuang kemampuan mereka untuk kegiatan yang tidak penting dan tidak memberikan usaha yang cukup bagi sebuah perusahaan (Tanwar, 2017).

Hasil penelitian Asyiah & Hartono (2020) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara langsung antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian Vidya *et al.* (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara praktik *employee engagement* dan *employee performance*. Dajani (2017) juga mengemukakan hasil penelitiannya bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan 2 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan:

H2: Terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasional

Ortiz, Lau dan Qin (2013) dalam Hanaysha (2016) menyatakan bahwa dengan berkurangnya tingkat *engagement* pada karyawan, maka hal tersebut juga berdampak pada berkurangnya antusiasme dan komitmen karyawan terhadap perusahaannya. *Engaged employee* cenderung memberikan usaha yang lebih besar, mau bekerja keras, dan hasilnya cenderung melampaui apa yang diharapkan oleh perusahaan, mereka juga berpikir bahwa lingkungan kerja dan budaya sebuah organisasi secara positif mempengaruhi perilaku mereka secara fisik dan psikologis terhadap perusahaan (Siddhanta *et al.* 2010) pada (Hanaysha, 2016). Karyawan yang menunjukkan tingkat *engagement* yang tinggi, cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi, hal ini dapat disebabkan oleh besarnya semangat dan kegigihan yang dimiliki para karyawan untuk mencapai kesuksesan perusahaan (Scahufeli *et al.* 2002).

Hasil penelitian Bailey *et al.* (2017) menemukan bukti bahwa *employee engagement* berkaitan secara positif dengan komitmen organisasional, penelitian ini juga menambahkan bahwa *employee engagement* memiliki tingkat korelasi paling kuat terhadap variabel komitmen organisasional. Saks (2019) menambahkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan *job engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasional. Sedangkan hasil penelitian Hanaysha (2016) mengindikasikan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasional. Berdasarkan hubungan 2 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan:

H3: Terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap komitmen organisasional.

2.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan Vroom (1964) konsep dari kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, hal ini didasari oleh pemikiran bahwa produk alami untuk memenuhi kebutuhan karyawan adalah kinerja mereka. Lawler & Porter (1967) menyatakan bahwa dengan memberikan penghargaan kepada karyawan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga kinerja karyawan meningkat. Manajer perlu memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya, karena ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut tidak bisa memenuhi ekpektasi yang diharapkan oleh perusahaan (Hassan, 2020).

Perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang sehat, akan mendukung proses kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga produktivitas dan kinerja karyawan juga ikut meningkat (Yee, 2018). Lima dimensi, yaitu gaji, kesempatan promosi, kondisi kerja, keamanan kerja, dan rekan kerja digunakan untuk mengevaluasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja, hasilnya mengindikasikan bahwa terjadi hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja (Yee, 2018).

Hasil penelitian Hassan *et al.* (2020) menyatakan bahwa dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang tarik menarik antara satu sama lain. Pila-Ngarm (2016) dalam penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja selalu berhubungan secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Yee (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan hubungan 2 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan:

H4: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Faktor psikologis dalam lingkungan kerja memiliki peran penting untuk meningkatkan hubungan antar karyawan, karena artinya perusahaan memperhatikan para karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan dampak positif terhadap karyawan, seperti tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi (Kessler *et al.* 2003 dalam Chordiya *et al.* 2017). Locke (1970) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan pikiran yang menyenangkan berdasarkan penilaian dari sebuah pekerjaan, kebahagiaan dalam pekerjaan merupakan fondasi utama sebuah komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan, cenderung meningkatkan profesionalisme, pengambilan keputusan, dan memastikan perkembangan dan pertumbuhan mereka, hal tersebut membuat karyawan merasa diberdayakan, sehingga mereka lebih memiliki pandangan positif terhadap perusahaan dan pekerjaan mereka, yang mengarah pada meningkatnya komitmen organisasi (Pepe *et al.* 2017 dalam Gopinath *et al.* 2020). Penelitian berdasarkan teori psikologis kontrak menyampaikan bahwa karyawan yang merasa puas akan keamanan pekerjaan, gaji, tunjangan, autonomi, jenjang karier, serta pelatihan, cenderung membalas hal tersebut dengan komitmen secara emosional yang kuat terhadap perusahaan (Kessler *et al.* 2003 dalam Chordiya *et al.* 2017).

Meningkatkannya tingkat kepuasan kerja karyawan akan menambah tingkat komitmen organisasi, penemuan ini membantu divisi human resource untuk meningkatkan

kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Lesha, 2013 dalam Yoveline, 2015). Faktanya, promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat memicu tingkat komitmen organisasi yang didasari oleh kepuasan kerja akibat diberikannya kesempatan untuk promosi jabatan (Lesha, 2013 dalam Yoveline, 2015). Perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasional dengan meningkatkan beberapa aspek dari kepuasan kerja, seperti kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, benefit, dan komunikasi, hal tersebut mampu berpengaruh pada karyawan yang akan merasa lebih terikat dan terlibat secara emosional terhadap perusahaan (Lumley, 2010 pada Yoveline, 2015). Sehingga, keputusan karyawan untuk berkomitmen pada sebuah perusahaan didasari dari perasaan terikat terhadap perusahaan.

Hasil penelitian Gopinath *et al.* (2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan penelitian Chordiya *et al.* (2017) menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional affective. Yoveline (2015) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hubungan 2 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan:

H5: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

2.3.6 Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian Dalameh, *et al* (2017) menunjukkan bahwa hasilnya mengindikasikan terdapat hubungan antara *engagement* karyawan IT terhadap kinerja karyawan yang

dimediasi oleh kepuasan kerja. Studi ini menyiratkan bahwa departemen IT di perbankan di Jordania harus mencoba yang terbaik untuk mempromosikan dan memfasilitasi keterlibatan karyawan dan kepuasan dalam upaya meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya akan memberikan hasil yang positif bagi bank secara keseluruhan. Penelitian ini lebih lanjut menunjukkan bahwa meskipun *employee engagement* dan kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan, bila digabungkan kontribusi ini berada pada titik tertinggi, dimana dapat dikaitkan dengan fakta bahwa karyawan IT yang memiliki *engagement* cenderung lebih puas saat bekerja karena tingkat energy, antusiasme, dan keterlibatan mereka yang tinggi membuat mereka merasa puas dan menghasilkan hasil kerja yang positif. Berdasarkan hubungan 3 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan.

H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

2.3.7 Hubungan *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

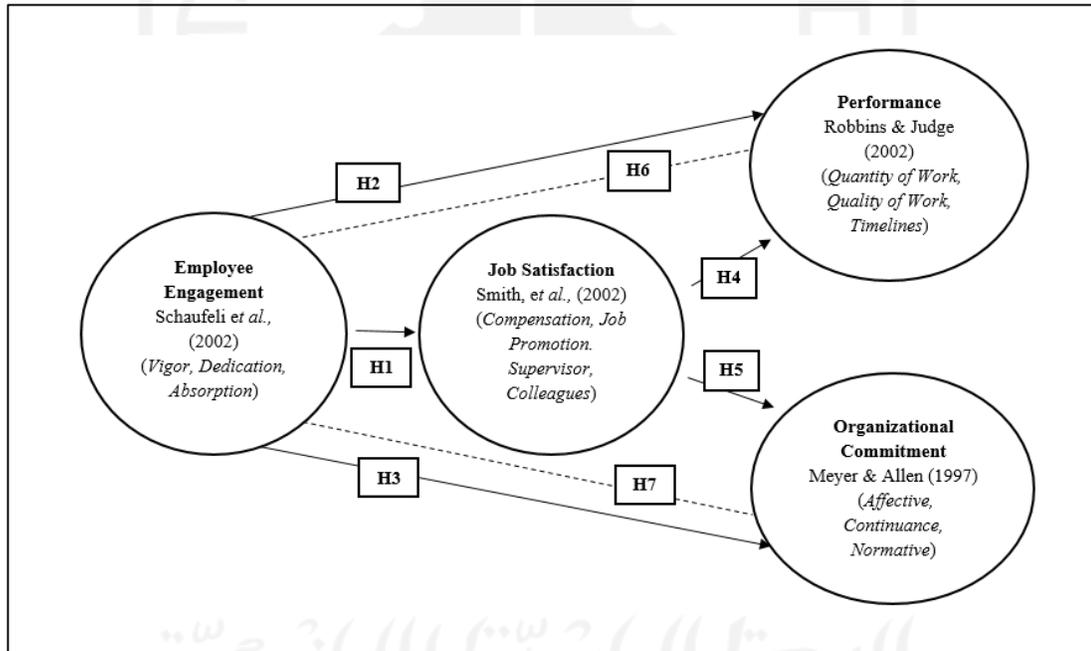
Hasil penelitian Majid *et al.* (2020); Vorina *et al.* (2017); Jaiswal *et al.* (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Penelitian menurut Bailey (2015); Saks (2019); Hanaysa (2016) menemukan hasil bahwa *employee engagement* berkaitan secara positif terhadap komitmen organisasional dan menambahkan bahwa *engagement* memiliki korelasi paling kuat dengan komitmen organisasional. Sedangkan hasil penelitian yang dimiliki oleh Gopinath (2020); Chordiya *et al.* (2017); Yoveline (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif

dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan hubungan 3 variabel tersebut, berikut ini merupakan hipotesis yang diajukan:

H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasional.

2.2 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif meneliti hubungan antar variabel dengan menguji teori dan menggunakan proses data-data yang berupa angka sebagai alat menganalisis dan melakukan kajian penelitian terutama mengenai apa yang sudah diteliti (Kasiram, 2008). Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah ditentukan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan kepada karyawan millennial pada perusahaan QHomemart untuk membuktikan apakah betul karyawan QHomemart memiliki tingkat engagement yang tinggi dan apakah terbukti bahwa *Employee Engagement* dapat berpengaruh pada Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja. Peneliti memilih Perusahaan QHomemart untuk menjadi lokasi penelitian dikarenakan, (1) Perusahaan QHomemart telah berdiri selama bertahun-tahun sehingga Perusahaan ini merupakan perusahaan yang stabil. (2) Perusahaan QHomemart telah memiliki ratusan karyawan yang dapat menjadi objek penelitian, sehingga hasil penelitian terpercaya dan valid. (3) Perusahaan QHomemart merupakan perusahaan yang mengikuti perkembangan jaman, terbukti bukan hanya terjual secara offline namun juga secara online,

sehingga penelitian yang dilakukan saat ini akan tetap berhubungan. (4) Dengan beberapa misi dari Perusahaan QHomemart seperti melaksanakan budaya kerja yang professional dan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi karyawan, penelitian yang akan dilakukan terhadap karyawan milenial di Perusahaan QHomemart sangat terkait.

3.2.1 Profil Perusahaan

QHomemart merupakan tempat berbelanja bahan bangunan terpercaya yang mengusung konsep *one-stop-shopping* dengan menyediakan segala kebutuhan rumah dari lantai, atap, hingga isinya. Menjual lebih dari puluhan ribu jenis produk berkualitas dari brand ternama, menjadikan QHomemart sebagai toko bangunan yang dapat memenuhi kebutuhan bahan bangunan serta perlengkapan rumah tangga, dan merupakan toko bangunan yang sudah sangat terpercaya. QHomemart menawarkan produk bahan bangunan dan peralatan rumah tangga bergaransi seperti *furniture*, produk *kitchen & sanitary*, serta berbagai perkakas dan produk elektronik rumah tangga yang melayani seluruh masyarakat Indonesia. Berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dengan berbagai produk unggulan dan berkualitas, QHomemart dapat mewujudkan keindahan, kenyamanan, dan kehangatan dari setiap produk yang dijual, karena mewujudkan keindahan dalam rumah Customer merupakan fokus dasar yang dimiliki oleh QHomemart.

3.2.2 Visi Perusahaan

Visi dari Perusahaan QHomemart adalah menjadi perusahaan retail jasa penyedia bahan bangunan yang berkualitas, professional, terpercaya, dan memberikan hasil optimal dan kepuasan pelanggan dengan menjalin hubungan yang baik.

3.2.3 Misi Perusahaan

1. Menyediakan bahan bangunan murah yang berkualitas.
2. Melaksanakan budaya kerja yang berlandaskan profesionalisme.
3. Meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pegawai.

3.2.4 Motto Perusahaan

QHomemart memiliki motto perusahaan yaitu *committed-to-serve*, atau mampu memberikan komitmen yang besar untuk memberikan pelayanan secara sepenuh hati. Dengan adanya motto tersebut (1) QHomemart dapat menjamin keaslian barang dengan bekerjasama bersama brand dan vendor untuk menjamin kualitas setiap jenis produk. (2) Produknya bergaransi resmi, dengan memberikan double garansi, yaitu garansi dari brand & garansi dari pihak Qhomemart. (3) Asuransi pengiriman barang. (4) *Call Center* yang ramah & handal, karena layanan yang terbaik bagi Customer adalah hal yang terpenting bagi pihak QHomemart. (5) Kemudahan metode pembayaran. (6) Layanan pengantaran yang cepat dan aman. (7) Serta memberikan jasa konsultasi kepada customer terkait produk dan interior yang Customer pilih.

3.2.4 Budaya Kerja Perusahaan

1. *Quality*: Memberikan kualitas barang yang terbaik bagi pelanggan.
2. *Profesionalisme*: Setiap karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab.
3. *Excellence*: Setiap karyawan BJ Home selalu melakukan perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

4. *Service*: Setiap karyawan berusaha memberikan pelayanan yang istimewa kepada pelanggan.

3.2.5 Logo Perusahaan



3.3 Variabel Penelitian

Berdasarkan Sugiyono (2014) definisi dari variabel penelitian merupakan atribut, sifat, dan nilai dari sebuah subjek, objek, maupun kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti agar dapat dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jenis hubungan variabel dengan variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Variabel independen atau variabel bebas atau variabel eksogen dapat mempengaruhi atau menyebabkan perubahan terhadap timbulnya variabel terikat. (2) Variabel mediasi atau variable intervening merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel bebas maupun variabel terikat, pengaruhnya dapat memperkuat atau memperlemah. (3) Variabel dependen atau variabel terikat atau variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau dapat dikatakan merupakan variabel yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel dapat didefinisikan menjadi objek pengamatan penelitian yang dapat berubah, setiap variabel dapat diberi nilai dan sifat dari nilai tersebut bisa diubah, nilai tersebut bisa kuantitatif (terukur) dan bisa kualitatif. Definisi operasional merupakan aspek penelitian yang dapat memberikan informasi tentang pengukuran suatu variabel (Supomo & Indrianto, 2009). Definisi operasional masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.4.1 *Employee Engagement* (Variabel Eksogen)

Employee Engagement didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan tiga indikator, yaitu: (1) *Vigor* (2) *Dedication* (3) *Absorption* (Shaufeli *et al.* 2002). *Employee engagement* mengacu pada meningkatnya tingkat kepuasan, kesetiaan, dan produktivitas karyawan dan peningkatan hasil kinerja perusahaan. Dalam mengukur *employee engagement* mengadopsi teori Schaufeli (2002) dengan 3 indikator, masing-masing indikator terdiri dari 1-3 item. Adapun indikator dan itemnya sebagai berikut:

1. Totalitas dalam mengerjakan pekerjaan.
2. Waktu dalam mengerjakan pekerjaan.
3. Antusiasme dalam mengerjakan pekerjaan.
4. Fokus dalam mengerjakan pekerjaan.
5. Keterlibatan yang tinggi dengan pekerjaan.
6. Kebanggaan pada perusahaan.
7. Keterlibatan langsung dalam urusan perusahaan.

8. Pengaruh pekerjaan pada hidup karyawan.
9. Perasaan terhadap pekerjaan.
10. Memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan.

3.4.2 Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

Berdasarkan Smith *et al.* (1969) menyederhanakan aspek dari kepuasan kerja menjadi 5 aspek, yaitu: (1) *Compensation*, keadilan pemberian gaji (2) *Job*, kesempatan menunjukkan kemampuan, keterampilan, kebebasan, dan pekerjaan yang menantang (3) *Promotion*, kesempatan untuk peningkatan status pekerjaan (4) *Supervisor*, pemberian petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang adil, terbuka, dan bekerja sama. (5) *Colleagues*, hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja. Dalam mengukur kepuasan kerja mengadopsi teori milik Smith *et al.* (1969) dengan 5 indikator, masing-masing indikator terdiri dari 1-3. Adapun indikator dan itemnya sebagai berikut:

1. Kepuasan yang dirasakan dalam pencapaian pribadi.
2. Pengakuan dari atasan.
3. Tantangan dalam pekerjaan.
4. Kesempatan dan kepercayaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.
5. Memahami jenjang karier.
6. Gaji/insentif.
7. Kesempatan untuk berkembang.
8. Kepuasan dalam kebijakan administrative.
9. Perlakuan adil/keadilan dalam tempat kerja.

3.4.3 Kinerja Karyawan (Variabel Endogen)

Kinerja karyawan adalah hasil dari apa yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi berdasarkan aspek perilaku dan hasil pekerjaan. Robbins & Judge (2018) menentukan 3 indikator dari kinerja karyawan, yaitu: (1) *Quantity of work*, pengukuran kuantitatif yang dihasilkan dari sebuah pencapaian pekerjaan (2) *Quality of work*, kualitas penyelesaian pekerjaan (3) *Timelines*, ketepatan waktu sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Dalam mengukur kinerja karyawan mengadopsi teori milik Robbins & Judge (2018) dengan 3 indikator, masing-masing indikator terdiri dari 1-3. Adapun indikator dan itemnya sebagai berikut:

1. Standar kinerja pekerjaan.
2. Keinginan untuk lebih produktif dan efektif.
3. Kemampuan melaksanakan pekerjaan.
4. Prioritas pekerjaan.
5. Kemampuan mencapai target pekerjaan.
6. Kemampuan menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diharapkan.
7. Menyusun tujuan pencapaian yang jelas, realistis, dan dapat dicapai.
8. Kemampuan memenuhi deadline yang direncanakan.
9. Dapat melakukan tugas yang paling penting terlebih dahulu.

3.4.4 Komitmen Organisasional (Variabel Endogen)

Komitmen Organisasional diklasifikasikan berdasarkan tiga indikator berbeda yaitu (1) *Affective*, keterikatan personal karyawan (2) *Continuance*, keinginan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi yang sama. (3) *Normative*, penerimaan dengan

aturan dan rasa tanggung jawab kepada organisasi (Meyer & Allen, 1997). Dalam mengukur komitmen organisasional mengadopsi teori Meyer & Allen (1997) dengan 3 indikator, masing-masing indikator terdiri dari 1-3 item. Adapun indikator dan itemnya sebagai berikut:

1. Keinginan waktu bekerja.
2. Makna pekerjaan bagi karyawan.
3. Sense of belonging.
4. Keterikatan dengan perusahaan.
5. Perasaan bangga terhadap perusahaan.
6. Kepercayaan yang tinggi pada perusahaan.
7. Keinginan untuk berhenti.
8. Rencana untuk berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain.
9. Kebebasan dalam melakukan pekerjaan.

3.5 Populasi & Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi Penelitian

Berdasarkan Sekaran (2016) populasi menunjukkan seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti. Kelompok orang, peristiwa, dan hal-hal yang menarik tersebut merupakan penelitian yang ingin dibuat kesimpulannya oleh peneliti berdasarkan sampel statistic. Populasi merupakan seluruh data yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup & waktu yang telah ditentukan, populasi berkaitan dengan data-data, jika setiap manusia memberikan suatu data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama

dengan banyaknya manusia. Pada penelitian ini, yang termasuk populasi adalah seluruh karyawan millennial dengan rentang umur (20-35 tahun) yang berprofesi sebagai karyawan perusahaan Startup di Yogyakarta. Dengan populasi target yaitu karyawan millennial yang minimal sudah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan startup tersebut.

3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sekaran (2016) proses dalam memilih individu yang tepat, objek, dan keadaan yang menggambarkan keseluruhan populasi dapat didefinisikan sebagai sampel, alasan digunakannya sampel adalah untuk menghasilkan data yang terpercaya. Peneliti menggunakan *judgment sampling* sebagai *sampling technique* dari *non-probability sampling* dalam mengumpulkan data dengan tujuan untuk menunjang penelitian. *Judgment sampling* melibatkan subyek terpilih yang paling menguntungkan atau dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 100 orang jumlah responden yang telah dikerucutkan berdasarkan penilaian khusus sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan peneliti. 100 orang jumlah responden tersebut adalah karyawan millennial dengan rentang umur 20-35 tahun yang berprofesi sebagai karyawan perusahaan QHomemart di Yogyakarta dengan minimal periode bekerja 6 bulan dan beberapa karakteristik khusus yang dicari peneliti. Berdasarkan Sekaran (2016) *judgment sampling* digunakan dimana sekumpulan informasi khusus pada bidang yang diteliti sangat penting, dan penggunaan desain pengambilan sampel lainnya tidak menawarkan peluang untuk mendapatkan informasi khusus,

sehingga penelitian ini hanya akan menggunakan 100 jumlah responden yang dituju sehingga akan mendapatkan peluang informasi khusus yang lebih banyak. Dalam menentukan banyaknya jumlah responden, penelitian ini menggunakan rumus:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

e = kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir

Rumus:

$$n = \frac{200}{1+100 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{200}{1+1}$$

$$n = \frac{200}{2}$$

$$n = 100 \text{ sampel}$$

3.6 Jenis & Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari pembagian kuesioner kepada responden yang telah dipilih berdasarkan pada; umur (generasi millennial) dan profesi pekerjaan (karyawan start-up company). Pengertian data primer menurut Umi Narimawati (2008) dalam bukunya “Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi” bahwa Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang dijadikan objek penelitian atau orang yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan melalui analisis dari beberapa Journal. Berdasarkan Sekaran (2016) data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, Internet dan seterusnya.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner yang dibagikan kepada responden dan setelah data diperoleh, akan diukur

dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner tersebut.

1. Kuisisioner

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner sebagai instrumennya. Menurut Creswell (2012), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dimana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap dikembalikan kepada peneliti. Penelitian ini mengutamakan data primer dengan penyebaran kuesioner yang berfokus pada karakteristik pekerjaan, penghargaan & pengakuan, keterlibatan karyawan, dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi pada karyawan millennial perusahaan Startup di Yogyakarta. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Dengan skala Likert, responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan yang digunakan dalam penelitian, pertanyaan telah ditetapkan oleh peneliti secara spesifik sesuai dengan variabel yang diteliti. Tingkat persetujuan yang dimaksud terdiri dari 6 pilihan, yaitu:

1. Sangat Setuju (**SS**) = 6
2. Setuju (**S**) = 5
3. Agak Setuju (**AS**) = 4
4. Agak Tidak Setuju (**ATS**) = 3
5. Tidak Setuju (**TS**) = 2
6. Sangat Tidak Setuju (**STS**) = 1

3.7 Uji Validitas & Reliabilitas

3.7.1 Uji Validitas

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid (Sugiyono, 2014). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang harusnya diukur.

Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian korelasi pearson product moment. Pengujian pearson product moment dilakukan dengan cara menguji relasinya dengan skor total variabel, jika taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir pernyataan yang diuji dinyatakan valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran itu tidak bias atau *error-free*, serta memastikan pengukuran yang konsisten di berbagai item dalam instrument (Sekaran, 2016). Reliabilitas suatu alat ukur merupakan indikasi stabilitas dan konsistensi instrument dalam mengukur konsep dan membantu mengukur seberapa tepat suatu alat ukur (Sekaran, 2016).

Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Alfa Cronbach*, pengujian *Alfa Cronbach* dilakukan untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu instrumen. Berdasarkan Sugiyono (2014) jika nilai dari *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel.

3.8 Metode Analisis Data

Berdasarkan Sugiyono (2014) dalam penelitian kuantitatif, analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul, dalam analisis data kegiatan yang dilakukan adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah diajukan.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif menurut Sugiyono (2014) adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Statistik deskriptif berfungsi untuk mendapatkan gambaran mengenai data sehingga lebih mudah dipahami dengan mendeskripsikan data secara numerik dalam bentuk menghitung rata-rata dan deviasi standar atau secara grafis, dalam bentuk tabel atau grafik.

3.8.2 Analisis Kuantitatif

3.8.2.1 Analisis SEM (Structural Equation Modeling)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah persamaan permodelan *structural equation modeling* (SEM). SEM adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab berbagai jenis pertanyaan penelitian dalam analisis statistik. SEM merupakan metodologi yang fleksibel dan komprehensif untuk mewakili, memperkirakan, dan menguji model teoritis dengan tujuan untuk menjelaskan sebanyak mungkin variasi (Ramlall, 2016). SEM adalah gabungan berbagai model statistik seperti analisis regresi,

analisis faktor, dan analisis varians. Selain itu SEM adalah teknik sampel yang dikenal luas di bawah aturan praktiknya, yaitu memiliki setidaknya 10 pengamatan per variabel (Ramlall, 2016). Singkatnya, SEM dapat didefinisikan sebagai alat multivariat yang kuat untuk mempelajari hubungan antar variabel.

3.8.2.2 Metodel SEM dengan Pengukuran PLS (*Partial Least Square*)

Analisis Partial Least Square (PLS) adalah persamaan permodelan Structural Equation Model, PLS dapat disebut sebagai SEM “berbasis varians”. PLS dapat menghubungkan variabel independen ke beberapa variabel dependen, PLS diimplementasikan sebagai model regresi, memprediksi satu atau lebih variabel dependen dari satu atau lebih variabel independen, atau dapat diimplementasikan sebagai model jalur yang menangani jalur sebab-akibat yang menghubungkan antar variabel. PLS dicirikan sebagai teknik yang cocok untuk tujuan penelitian prediksi atau pemodelan eksplorasi dan SEM berbasis kovarian cocok ketika tujuan penelitian adalah pemodelan konfirmatori (Garson, 2016).

Kelebihan PLS mencakup kemampuan untuk memodelkan beberapa variabel dependen serta variabel independen, kemampuan untuk menangani multikolinieritas di antara variabel independen, kemampuan menghadapi data yang hilang, dan membuat variabel laten independen secara langsung berdasarkan cross-products yang melibatkan variabel respon, sehingga

membuat prediksi yang lebih kuat (Garson, 2016). PLS mempunyai dua indikator dalam penggambarannya, yaitu:

1. Model Indikator Reflektif

Model dengan indikator reflektif mencerminkan bahwa setiap indikator merupakan pengukuran kesalahan yang dikenakan terhadap variabel laten. Arah sebab-akibat ialah dari variabel laten ke indikator, dengan demikian indikator-indikator merupakan refleksi variasi dari variabel laten, perubahan pada variabel laten akan menyebabkan perubahan pada semua indikatornya.

2. Model Indikator Formatif

Model hubungan formatif ialah hubungan sebab-akibat yang berasal dari indikator menuju ke variabel laten. Hal ini dapat terjadi jika variabel laten didefinisikan sebagai kombinasi dari indikator. Perubahan yang terjadi pada indikator akan tercermin pada perubahan variabel latennya.

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran yang sering disebut dengan *outer model* atau model struktural yang sering disebut dengan *inner model*.

3.8.2.3 Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Model ini menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* untuk indikator reflektif adalah:

(1) *Convergent Validity*, berdasarkan Ghozali & Latan (2015) *convergent validity* adalah pengukuran untuk menilai reflektivitas indikator yang didasarkan pada hubungan antara item score dengan konstruk skor yang dihitung melalui PLS. Menurut Ghozali & Latan (2015) nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikatornya, yang diharapkan adalah 0,5-0,6.

(2) *Discriminant Validity*, merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminasi yang memadai dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Menurut Formell & Larcker (1981) metodenya *discriminant value* menggunakan metode dengan cara membandingkan setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk satu dengan konstruk lainnya, dan *discriminant value* dinyatakan baik ketika nilai akar AVE lebih besar dibanding nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2002).

(3) *Composite Reliability*, merupakan pengukuran nilai sesungguhnya dari reliabilitas pada suatu konstruk. Menurut Hair *et al* (2006) data yang memiliki *composite reliability* >0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.

3.8.2.4 Pengujian Model Penelitian (*Inner Model*)

Uji pada model struktural atau inner model dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ada beberapa struktural yaitu:

(1) *R-Squares* pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Ketika nilai R-Squares semakin tinggi maka akan semakin kuat model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Menurut Chin (1998) nilai R-square sebesar 0.75 (kuat), 0.50 (moderat) dan 0.25 (lemah).

(2) *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh laten, dilakukan dengan prosedur *bootsrapping* atau uji hipotesis. Nilai inner model yang dihasilkan pada P-value harus $< 0,05$ (signifikansi 5%).

(3) Analisis SEM dengan efek mediasi, menurut Baron & Kenny (1986) (a) variabel eksogen terhadap variabel endogen berpengaruh signifikan memiliki t-statistik $> 1,96$. (b) variabel eksogen terhadap variabel mediasi berpengaruh signifikan memiliki t-statistik $> 1,96$. (c) menguji pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Ketika variabel eksogen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen, sedangkan variabel mediasi berpengaruh secara signifikan dengan variabel endogen (signifikansi t-statistik = 1,96) maka dapat dinyatakan bahwa variabel mediasi dapat memediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen (Gozali & Latan, 2015).

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

4.1.1 Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan pada Perusahaan QHomemart di Daerah Istimewa Yogyakarta. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh employee engagement terhadap kinerja dan komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan serta masa bekerja sebagai berikut:

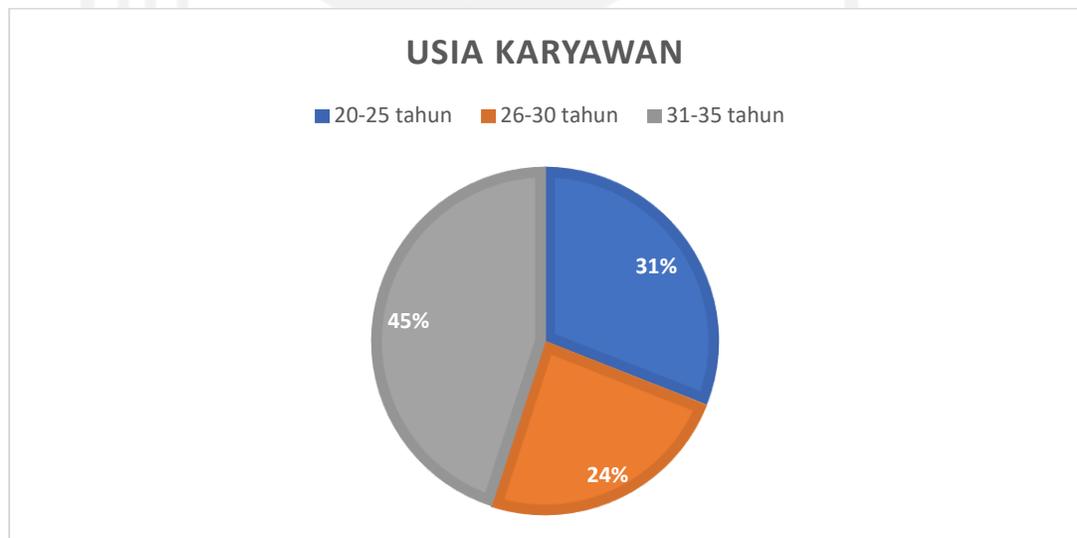
1. Karakteristik Jenis Kelamin



Gambar 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Berdasarkan penelitian psikologis yang sudah dilakukan, hasilnya menyatakan bahwa kemampuan dalam menyelesaikan masalah, analisis berpikir, kemampuan belajar, dan motivasi berdasarkan faktor biologis yaitu perempuan dan laki-laki, cukup berbeda (DeGenova, 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa laki-laki cenderung mempunyai ekspektasi untuk meraih kesuksesan yang lebih tinggi, sedangkan perempuan cenderung menghabiskan waktu lebih banyak jika dibandingkan dengan mengurus pekerjaan. Distribusi frekuensi jenis kelamin karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta terbanyak laki-laki dengan presentase 73% atau 73 orang, sedangkan jumlah karyawan dengan jenis kelamin perempuan memiliki presentase 27% atau 27 orang.

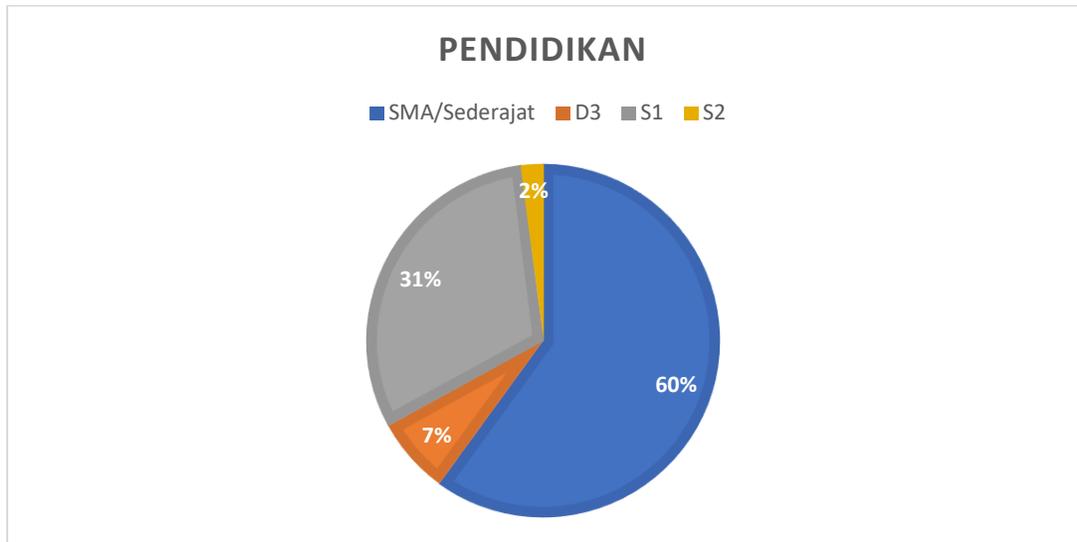
2. Karakteristik Usia Karyawan



Gambar 4.2 Karakteristik Usia Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Faktanya, karyawan dengan usia yang lebih muda memiliki keinginan untuk berpindah yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan usia yang lebih tua, hal ini disebabkan karena karyawan dengan usia muda memiliki alternatif pekerjaan yang lebih banyak, keinginan untuk mencari penghasilan yang lebih tinggi, dan kesempatan berkembang di perusahaan lain (Robbins, 2018). Selain itu, menurut survey yang dilakukan oleh Delloite (2016) para Millennial saat ini, mempunyai kecenderungan untuk mengganti perusahaan mereka dengan tingkat yang lebih tinggi (Jha, et al., 2018). Dari 100 responden karyawan QHomeMart seluruh responden masih bisa dikatakan termasuk generasi Millennial, namun distribusi frekuensinya dibagi menjadi 3 golongan, yaitu usia 20-25 tahun, 26-30 tahun, dan 31-35 tahun. Distribusi frekuensi usia karyawan dengan rentang usia 31-35 tahun paling banyak dengan presentase 45% atau 45 orang, setelah itu disusul dengan karyawan dengan rentang usia 20-25 tahun yang memiliki presentase 31% atau 31 orang, dan rentang usia 26-30 tahun memiliki presentase sebanyak 24% atau 24 orang.

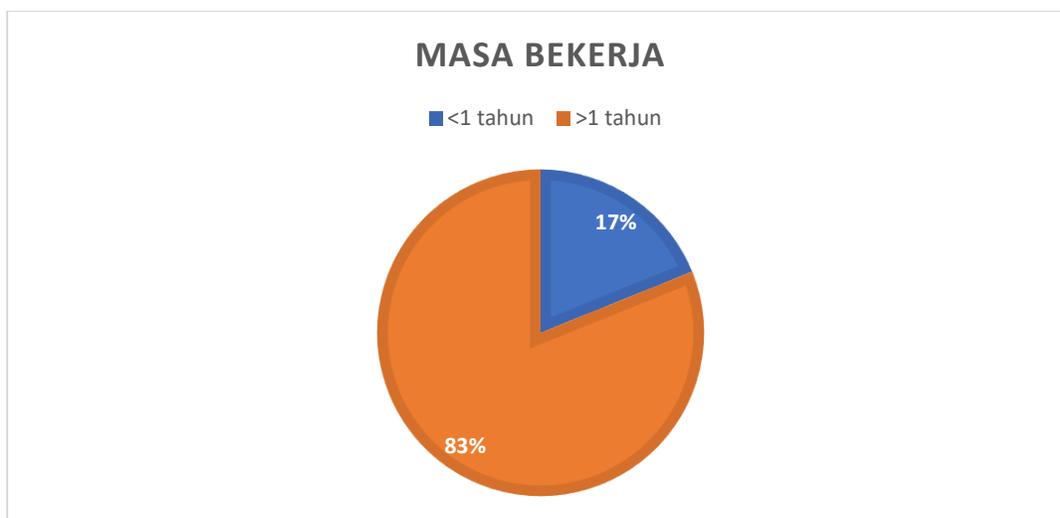
3. Karakteristik Pendidikan



Gambar 4.3 Karakteristik Pendidikan Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Karakteristik pendidikan terakhir karyawan berpengaruh pada bagaimana seorang karyawan menyelesaikan permasalahan, dan informasi/wawasan yang luas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie (2012), semakin tinggi pendidikan seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat keterlibatannya terhadap perusahaan, bahkan hasil menunjukkan bahwa pendidikan terakhir dengan kelulusan SMA atau sederajat terlihat memiliki keterlibatan pada perusahaan yang cukup rendah. Distribusi frekuensi pendidikan terakhir karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta terbanyak adalah SMA/Sederajat dengan presentase 60% atau 60 orang, lalu disusul dengan S1 dengan presentase 31% atau 31 orang, kemudian D3 dengan presentase sebesar 7% atau 7 orang, lalu terakhir S2 sebanyak 2% atau berjumlah 2 orang.

4. Karakteristik Masa Bekerja



Gambar 4.4 Karakteristik Masa Bekerja Karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Penelitian menunjukkan bahwa masa kerja seorang karyawan dapat mempengaruhi tingginya keinginan seorang karyawan untuk berhenti bekerja (Robbins, 2018), masa kerja dibagi menjadi 3 tahap, yaitu tahap perkembangan (masa kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan (masa kerja 2-10 tahun), dan tahap pemeliharaan (masa kerja lebih dari 10 tahun). Distribusi frekuensi masa bekerja karyawan perusahaan QHomemart Yogyakarta terbanyak adalah pada rentang lebih dari 1 tahun masa bekerja dengan presentase sebesar 83% atau berjumlah 83 orang, sedangkan karyawan yang sudah bekerja pada rentang kurang dari 1 tahun memiliki presentase 17% dengan jumlah 17 orang.

4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Penilaian didasari oleh nilai rata-rata pada setiap variabel, sehingga nilai rata-rata setiap variabel dari masing-masing responden dikelompokkan pada kelas interval yang memiliki jumlah sebanyak 6 kelas, dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum, maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

- Skor Minimum: 1
- Skor Maksimum: 6

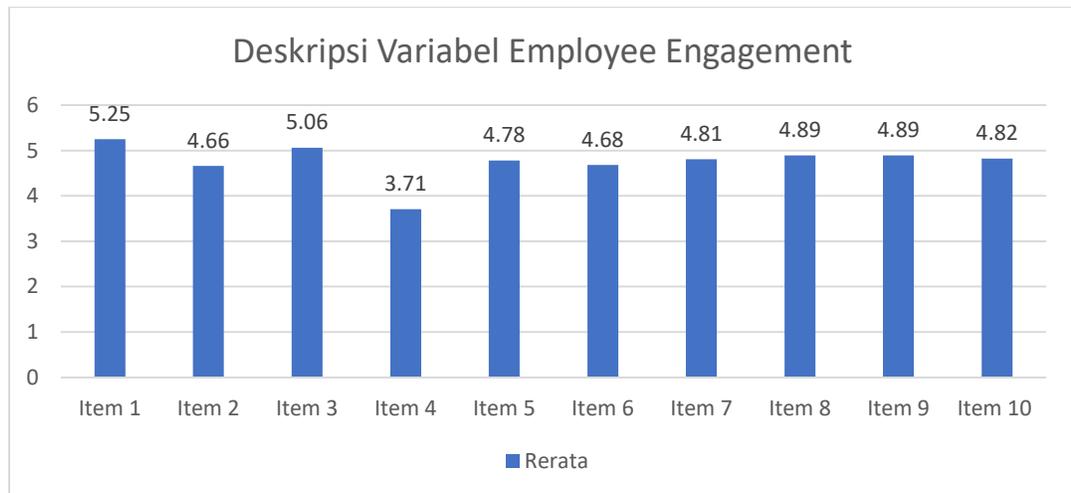
$$\text{Interval: } \frac{\text{Score Max} - \text{Score Min}}{\text{Jumlah Kelas}} + \frac{6-1}{6} = 0,8$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

- 1,00 – 1,80 = **Sangat Rendah**
- 1,81 – 2,60 = **Rendah**
- 2,61 – 3,40 = **Agak Rendah**
- 3,41 – 4,20 = **Agak Tinggi**
- 4,21 – 5,00 = **Tinggi**
- 5,01 – 5,90 = **Sangat Tinggi**

1. Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Tabel 4.1 Deskripsi variabel *Employee Engagement*



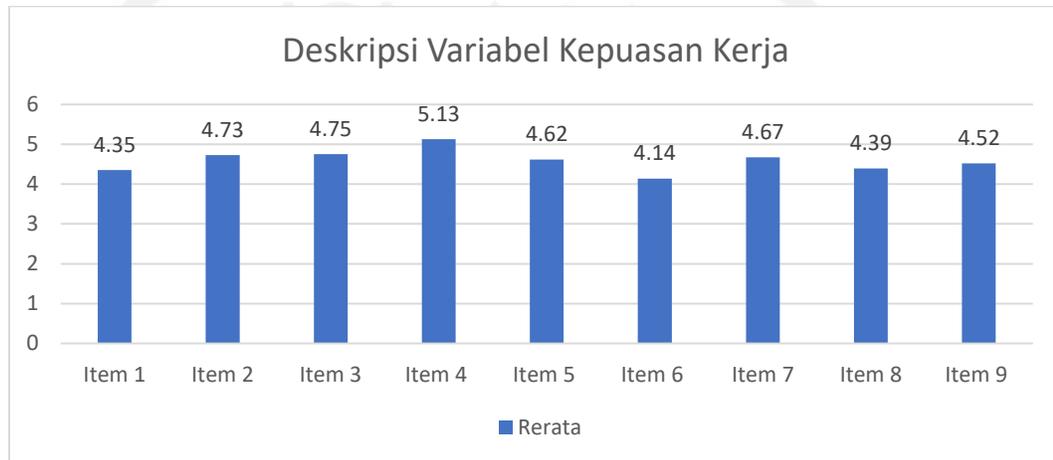
Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa skor rata-rata dari *Employee Engagement* Perusahaan QHomemart Yogyakarta sebesar 4,75 (berada pada interval 4,21 – 5,00) menunjukkan bahwa *employee engagement* di Perusahaan QHomemart Yogyakarta dalam kategori **TINGGI**. Rerata skor *employee engagement* terendah sebesar 3,71 yang dihasilkan oleh item nomor 4 terkait dengan konsentrasi karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, sedangkan rata-rata skor tertinggi adalah 5.06 yang dihasilkan oleh item nomor 3 yang terkait “Antusiasme dalam mengerjakan pekerjaan.”. Berdasarkan Harter (2002) karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih produktif dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, memiliki keterlibatan secara aktif, loyalitas terhadap perusahaan dan kinerja yang baik. Selain itu, seperti yang dinyatakan oleh Schaufeli (2004) bahwa karyawan yang memiliki

tingkat engagement dengan perusahaan yang tinggi, juga bisa dinyatakan mempunyai karakteristik yang giat, berdedikasi, dan memiliki penyerapan ilmu yang baik.

2. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.2 Deskripsi variabel Kepuasan Kerja



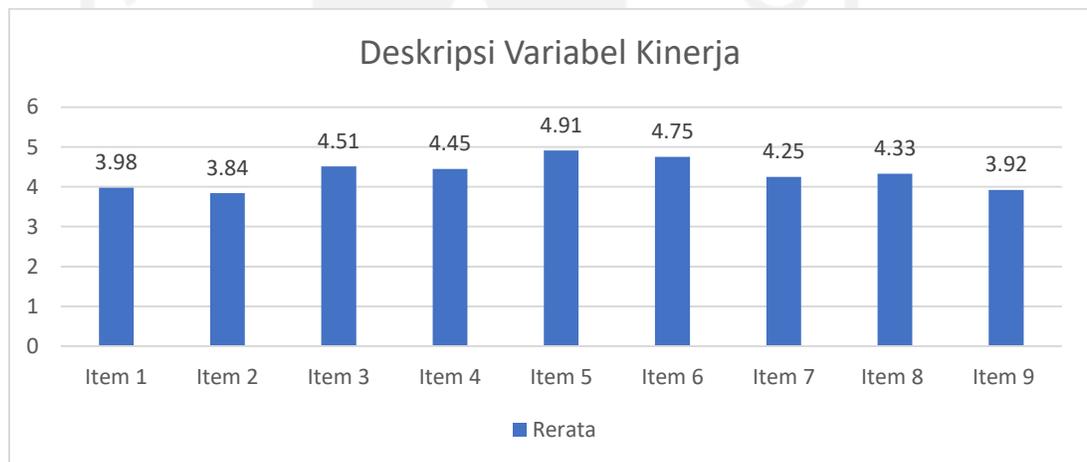
Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa skor rata-rata “Kepuasan Kerja” dari karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta sebesar 4.58 (pada interval 4.21 – 5.00) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta berada dalam kategori **TINGGI**. Rerata skor kepuasan kerja terendah sebesar 4.14 yang dihasilkan oleh item nomor 6 terkait dengan pernyataan kompensasi karyawan. Sedangkan rata-rata skor tertinggi adalah 5.13 yang dihasilkan oleh item nomor 4 yang terkait dengan job content karyawan yaitu karyawan dapat menuangkan kreativitas dan dapat menyelesaikan pekerjaan dari awal hingga akhir. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja terhadap perusahaan, presentase untuk bertahan dalam organisasi lebih besar dan memiliki kemampuan

serta kemauan untuk melampaui target atau pekerjaan yang diberikan, yang mana mampu membantu perusahaan untuk dapat bekerja lebih efektif dan produktif. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang juga rendah yang dapat mengakibatkan lingkungan kerja yang tidak mendukung (Strauss & Sayles, 1981).

3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Tael 4.3 Deskripsi Variabel Kinerja



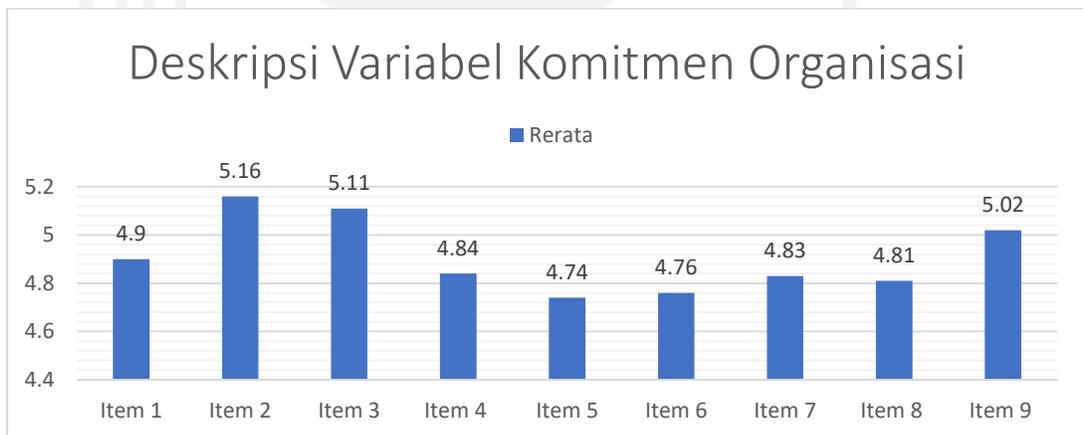
Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa skor rata-rata dari variabel “Kinerja Karyawan” Perusahaan QHomemart Yogyakarta sebesar 4.43 (berada pada interval 4.21 – 5.00) menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Perusahaan QHomemart Yogyakarta dalam kategori **TINGGI**. Rerata skor kinerja karyawan terendah sebesar 3.84 yang dihasilkan oleh item no 2 terkait dengan pernyataan mengenai pekerjaan yang efektif. Sedangkan rerata skor tertinggi adalah item no 5 sebesar 4.91 terkait

penetapan jumlah yang harus dihasilkan dalam pekerjaan. Karyawan yang dapat melakukan tugas dengan tingkat kinerja yang tinggi memiliki tingkat keterlibatan pada perusahaan yang juga tinggi, semakin tinggi tingkat kinerja seorang karyawan maka karyawan akan merasakan sense-of-belonging pada perusahaan, antusiasme pada pekerjaan, ilmu kerja, hubungan kerja yang mendukung dengan sesama rekan kerja, serta tidak memiliki keinginan untuk berpindah. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya keefektifan dan produktivitas dalam pekerjaan, dan karyawan yang bersedia untuk menggunakan waktu lebih untuk meningkatkan kinerja dan reputasi perusahaan (Tanwar,2017).

4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi



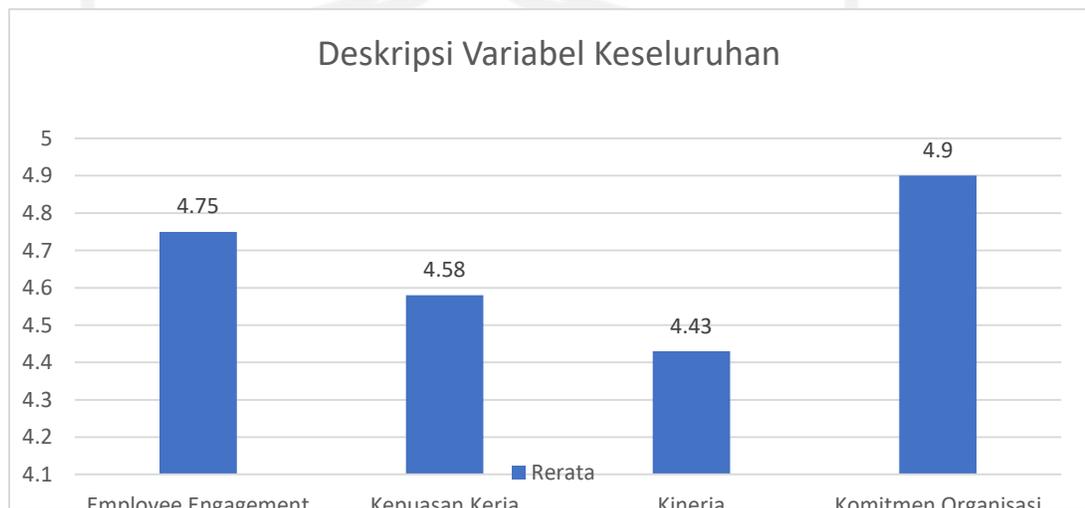
Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa skor rata-rata dari “Komitmen Organisasional” Perusahaan QHomemart Yogyakarta sebesar 4.90 (berada pada interval 4.21 – 5.00) menunjukkan bahwa komitmen karyawan di Perusahaan QHomemart Yogyakarta dalam kategori **TINGGI**. Rerata skor komitmen

organisasional terendah sebesar 4.74 yang dihasilkan oleh item nomer 5 terkait perasaan bangga, walaupun memiliki skor terendah namun tetap dikategorikan pada interval 4.21 – 5.00 (**TINGGI**). Sedangkan rerata skor komitmen organisasional tertinggi sebesar 5.16 yang dihasilkan oleh item nomer 2. Berdasarkan Mowday (1982) dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi, secara langsung hal ini mampu menjaga kelangsungan serta eksistensi dari sebuah perusahaan, karyawan juga memiliki keinginan untuk memberikan usaha yang besar bagi perusahaan agar memiliki performa yang baik, dan menjaga hubungan kerja yang baik dengan perusahaan tanpa berniat untuk berpindah dari perusahaan. Komitmen organisasional mampu memberikan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, memiliki nilai yang sama untuk mewujudkan tujuan perusahaan, dan mampu membuat karyawan memiliki keinginan yang kuat dan sungguh-sungguh bekerja untuk kepentingan perusahaan (Allen & Meyer, 1990).

5. Deskripsi Variabel Keseluruhan

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Keseluruhan



Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa skor rata-rata dari keseluruhan variabel sebesar 4.66 (berada pada interval 4,21 – 5,00) menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan Perusahaan QHomemart memiliki *engagement*, kepuasan, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional yang **TINGGI**. Rerata skor variabel yang paling tinggi adalah komitmen organisasional sebesar 4.9 yang dikategorikan **TINGGI**, karena berada pada interval 4,21 – 5,00. Sedangkan rerata skor terendah ada pada variabel kinerja karyawan, yaitu dengan skor rerata sebesar 4,43, yang berada pada interval 4,21 – 5,00 yang menandakan bahwa walaupun variabel kinerja karyawan memiliki skor rerata terendah, namun tetap berada pada interval dengan kategori **TINGGI**.

4.1.3 Analisis Kuantitatif

4.1.3.1 Outer Model

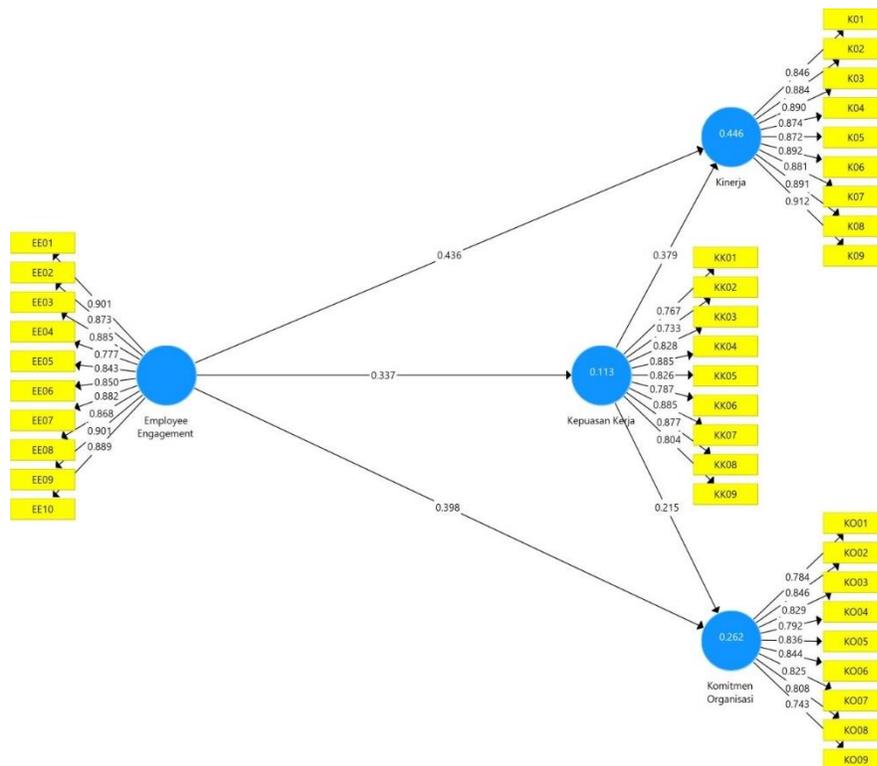
Outer model diuji untuk menilai validitas serta reliabilitas model, pengujian ini dilakukan dengan mengkorelasikan *component score* dengan *construct score*, yang dapat menghasilkan nilai loading factor. Berdasarkan Chin (1998) untuk penelitian tahap awal, *loading factor* dengan korelasi 0,5 sampai 0,6 sudah dianggap cukup.

Tabel 4.5 Hasil *uji outer loading* item pertanyaan dengan konstruksya

| | X1 | Y1 | Y2 | Y3 |
|-------|-------|----|-------|----|
| EE 01 | 0.901 | | | |
| EE 02 | 0.873 | | | |
| EE 03 | 0.885 | | | |
| EE 04 | 0.777 | | | |
| EE 06 | 0.843 | | | |
| EE06 | 0.850 | | | |
| EE07 | 0.882 | | | |
| EE08 | 0.868 | | | |
| EE09 | 0.901 | | | |
| EE10 | 0.889 | | | |
| K01 | | | 0.846 | |
| K02 | | | 0.884 | |
| K03 | | | 0.890 | |
| K04 | | | 0.874 | |
| K05 | | | 0.872 | |
| K06 | | | 0.892 | |
| K07 | | | 0.881 | |
| K08 | | | 0.891 | |
| K09 | | | 0.912 | |

| | | | | |
|------|--|-------|--|-------|
| KK01 | | 0.767 | | |
| KK02 | | 0.733 | | |
| KK03 | | 0.828 | | |
| KK04 | | 0.885 | | |
| KK05 | | 0.826 | | |
| KK06 | | 0.787 | | |
| KK07 | | 0.885 | | |
| KK08 | | 0.877 | | |
| KK09 | | 0.804 | | |
| KO01 | | | | 0.784 |
| KO02 | | | | 0.846 |
| KO03 | | | | 0.829 |
| KO04 | | | | 0.792 |
| KO05 | | | | 0.836 |
| KO06 | | | | 0.844 |
| KO07 | | | | 0.825 |
| KO08 | | | | 0.808 |
| KO09 | | | | 0.743 |

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021



Gambar 4.5 Outer Model

Hasil loading faktor 10 indikator *employee engagement* diperoleh nilai loading dengan rentang 0.777 – 0.901. Dari 9 indikator kepuasan kerja diperoleh nilai loading dengan rentang 0,733 – 0,885. Dari 9 indikator kinerja karyawan diperoleh nilai loading dengan rentang 0,846 – 0,912. Sedangkan dari komitmen organisasional diperoleh nilai loading dengan rentang 0,743 – 0.846. Hal ini berarti menunjukkan terdapat 10 indikator *employee engagement*, 9 indikator kepuasan kerja, 9 indikator kinerja karyawan, dan 9 indikator komitmen organisasional valid dengan memiliki loading faktor diatas $>0,5$. Selain nilai loading faktor, analisa dapat diamati melalui AVE atau *average variance extracted* untuk setiap indikator dengan syarat nilai $>0,5$.

Tabel 4.6 Hasil *average variance extracted* (AVE)

| Variabel | AVE |
|----------------------------|-------|
| <i>Employee Engagement</i> | 0.753 |
| Kepuasan kerja | 0.677 |
| Kinerja Karyawan | 0.779 |
| Komitmen Organisasional | 0.660 |

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021.

Berdasarkan hasil pada tabel AVE diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai AVE variabel *employee engagement*, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional $>0,5$. Maka dapat disimpulkan setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

Untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada setiap variabel dapat menggunakan composite reliability, variabel yang memiliki nilai *composite reliability* $>0,7$ dan memiliki nilai *cronbach alpha* $>0,6$ dapat disimpulkan memenuhi composite reliability. Dalam penelitian ini hasil nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*, adalah seperti berikut:

Tabel 4.7 Hasil Composite Reliability dan Cronbach Alpha

| Variabel | Composite Reliability | Cronbach Alpha |
|----------------------------|-----------------------|----------------|
| <i>Employee Engagement</i> | 0.968 | 0.963 |
| Kepuasan kerja | 0.949 | 0.940 |
| Kinerja Karyawan | 0.969 | 0.965 |
| Komitmen Organisasional | 0.946 | 0.936 |

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021.

Berdasarkan hasil data diatas dapat disimpulkan bahwa nilai composite reliability $>0,7$ dan cronbach alpha setiap variabel penelitian $>0,6$, yang berarti seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.1.3.2 Inner Model

1. Koefisien Determinasi

Melalui R-Square dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel lain pada variabel endogen, berdasarkan pengolahan data yang sudah dilakukan, dengan menggunakan program smartPLS 3.0, telah diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil R-Square

| Variabel | R-Square |
|----------|----------|
| | |

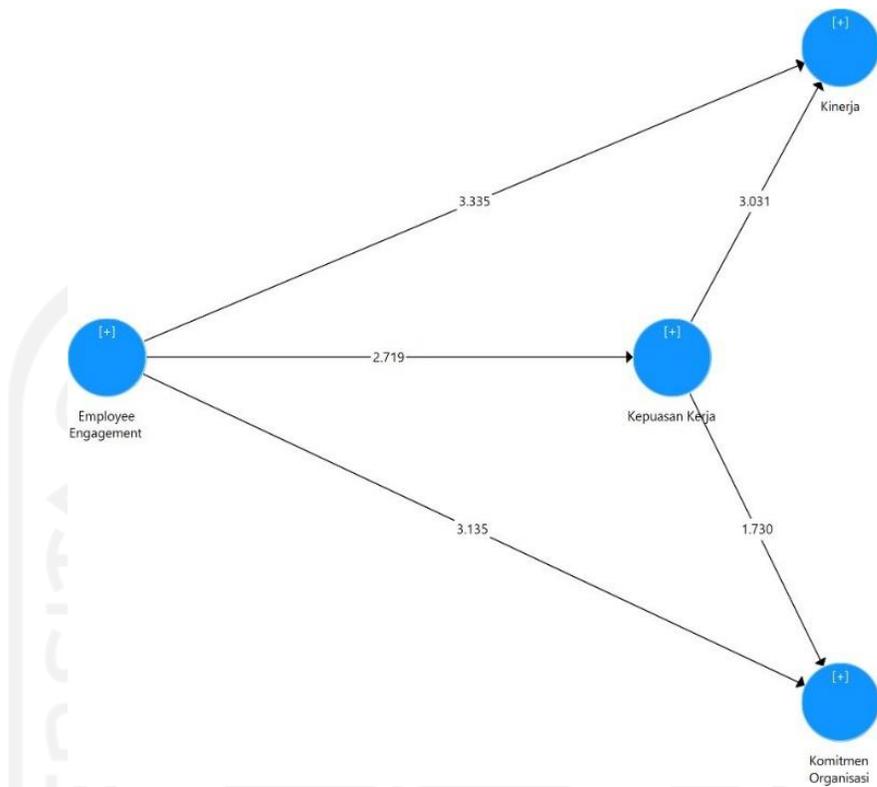
| | |
|-------------------------|-------|
| Kepuasan Kerja | 0,113 |
| Kinerja Karyawan | 0,446 |
| Komitmen Organisasional | 0.262 |

Sumber: Ouput SmartPLS diolah, 2021.

Berdasarkan hasil dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja adalah 0.113, yang berarti presentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *employee engagement* sebesar 11,3%. Nilai R-Square variabel kinerja karyawan adalah 0.446 yang berarti presentase besarnya kinerja dapat dijelaskan oleh *employee engagement* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan presentase sebesar 44,6%. Sedangkan, nilai R-Square variabel komitmen organisasi adalah 0,262 yang berarti komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh *employee engagement* dan kepuasan kerja dengan presentase sebesar 26,2%. Sisa presentase 17,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Ghazali dan Latan (2015) pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai T-tabel dan T-statistics. Jika T-statistics memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan nilai T-tabel (1,96) dengan signifikansi level 5% atau 0,05 maka hipotesis dinyatakan diterima.



Gambar 4.6 Model Struktural

Tabel 4.9 Hasil Path Coefficient

| | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistics (O/STDEV) | P-Values |
|--|-----------------|-------------|--------------------|--------------------------|----------|
| <i>Employee Engagement</i> -> Kepuasan Kerja | 0.337 | 0.341 | 0.124 | 2.719 | 0.007 |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Employee engagement</i> -> Kinerja Karyawan | 0.436 | 0.428 | 0.131 | 3.335 | 0.001 |
| <i>Employee Engagement</i> -> Komitmen Organisasional | 0.398 | 0.400 | 0.127 | 3.135 | 0.002 |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.379 | 0.383 | 0.125 | 3.031 | 0.003 |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional | 0.215 | 0.223 | 0.124 | 0.730 | 0.084 |
| <i>Employee Engagement</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0.128 | 0.129 | 0.061 | 2.083 | 0.038 |
| <i>Employee Engagement</i> -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional | 0.072 | 0.076 | 0.054 | 1.330 | 0.184 |

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021.

1. Pengujian Hipotesis 1

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2,719 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar ($O = 0.337$) dengan p-value yaitu $0,007 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 1 diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,335 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0.436$) dengan p-value yaitu $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 2 diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,135 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasional memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0.398$) dengan p-value yaitu $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 3 diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,031 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0.379$) dengan p-value yaitu $0,003 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 4 diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $0,730 < 1,96$ dan bahwa hasil uji hipotesis path coefficient antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0.215$) dengan p-value yaitu $0,084 > 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 5 ditolak**.

6. Pengujian Hipotesis 6

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2,083 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar ($O = 0,128$) dengan p-value yaitu $0,038 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 6 diterima**.

7. Pengujian Hipotesis 7

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1,330 < 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar ($O = 0.072$) dengan p-value yaitu $0,184 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 7 ditolak**.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Hasil Pengujian |
|--|-----------------------------|
| H1: Terdapat pengaruh positif <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja. | Hipotesis 1 diterima |
| H2: Terdapat pengaruh positif <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan. | Hipotesis 2 diterima |
| H3: Terdapat pengaruh positif <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasional. | Hipotesis 3 diterima |

| | |
|---|-----------------------------|
| H4: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. | Hipotesis 4 diterima |
| H5: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. | Hipotesis 5 ditolak |
| H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan. | Hipotesis 6 diterima |
| H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasional. | Hipotesis 7 ditolak |

4.2 Pembahasan

1. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2,719 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar ($O = 0.337$) dengan p-value yaitu $0,007 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa

employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 1 diterima.**

Teori milik Lee (2006) menyatakan bahwa berdasarkan analisis yang telah dilakukan karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah adalah karyawan dengan kondisi kerja yang kurang mendukung, sedangkan *employee engagement* di desain untuk memastikan bahwa kondisi kerja karyawan dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi serta meningkatkan *well-being*. Dengan memberikan kesempatan lebih banyak bagi karyawan untuk ikut terlibat dalam keputusan perusahaan, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan QHomemart menunjukkan hasil bahwa, ketika karyawan berada dalam lingkungan pekerjaan yang nyaman dan menyenangkan, karyawan cenderung lebih mudah beradaptasi dan mengembangkan potensi pada dirinya, hal tersebut mampu mendorong engagement karyawan dimana hal tersebut dapat merujuk pada kepuasan yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya.

Penelitian milik Majid *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan perilaku konstruktif dan positif, dimana perusahaan mendorong fleksibilitas, mempromosikan *work-life-balance*, menghargai *feedback* setiap karyawan, mendorong pertemuan sosial, dan memberikan tujuan yang jelas bagi karyawan, sehingga karyawan lebih berdedikasi dan merasa puas. Penelitian pada perusahaan QHomemart juga menunjukkan korelasi positif antara *employee engagement* dan kepuasan kerja, namun aspek *employee engagement* yang cenderung

paling mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan QHomemart adalah aspek emosional (*dedication*), hal ini terbukti bahwa item dengan pernyataan yang mengandung aspek emosional menunjukkan hasil score yang tinggi. Aspek emosional ini terkait perasaan karyawan terhadap pekerjaan, dimana mereka merasa menjadi lebih hidup dan bangga ketika bekerja di perusahaan QHomemart.

Penelitian milik Vorina (2017) menunjukkan bahwa aspek *employee engagement* terpenting yang mempengaruhi kepuasan kerja pada penelitian milik Vorina (2017) adalah *absorption*, dimana karyawan dalam penelitian Vorina (2017) memiliki konsentrasi tinggi dan antusiasme ketika mengerjakan pekerjaan hingga mencapai hasil yang luar biasa tanpa adanya paksaan. Disisi lain, penelitian yang dilakukan pada perusahaan QHomemart menunjukkan bahwa karyawan cenderung menunjukkan aspek *employee engagement* yaitu kognitif (*absorption*) dengan nilai terendah yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa puas ketika mereka merasakan kesenangan memiliki kesempatan untuk menunjukkan usaha mereka ketika terlibat dengan hal di dalam perusahaan (*dedication*).

Penelitian milik Jaiswal *et al.* (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang secara positif memiliki keterlibatan dalam perusahaan akan menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi dan sebaliknya, kepuasan kerja karyawan dapat meningkat ketika karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan dan menghindari ketidakjelasan dalam mengidentifikasi tanggung jawab atau deskripsi pekerjaan di tempat kerja. Disisi lain karyawan QHomemart menunjukkan bahwa *employee*

engagement karyawan didasari oleh keadaan dimana para karyawan ingin mengekspresikan diri mereka untuk menunjukkan peran mereka dalam perusahaan, yang berpengaruh pada kepuasan kerja yang meningkat. Namun, yang membedakan, penelitian milik Jaiswal et al (2017) menggunakan aspek *employee engagement*: *employee recognition*, kerja sama tim, dan fasilitas, sedangkan penelitian ini menggunakan aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

2. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,335 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0,436$) dengan p-value yaitu $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 2 diterima.**

Employee engagement merupakan bagian dari aktivitas untuk memotivasi karyawan sehingga mereka merasa antusias dengan pekerjaannya dan dapat mencapai tujuan organisasi (Kahn, 1990). Perusahaan yang hanya mementingkan produk dan proses produksi, tanpa memiliki karyawan yang termotivasi, berdedikasi, dan antusias dengan pekerjaannya, dapat berdampak pada kinerja perusahaan yang rendah (Harvard Business Review). Penelitian pada karyawan QHomeMart menunjukkan bahwa QHomeMart memiliki karyawan yang bekerja secara produktif hal ini terbukti bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan waktu

yang telah direncanakan, hal ini dipengaruhi oleh aspek *employee engagement* dimana karyawan memiliki ketahanan mental dan energy untuk memberikan usaha penuh pada pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Asyiah & Hartono (2020) menunjukkan dimana perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen atau keterlibatan tinggi pada perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi, karena karyawan merasa pekerjaannya dihargai dan memahami bahwa perannya dalam perusahaan penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Sedangkan karyawan QHomemart yang memiliki kualitas pekerjaan yang baik, dapat mengerjakan pekerjaan dengan produktif dan efektif sehingga sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dan memiliki perilaku yang baik pada dasarnya didasari oleh aspek dari *employee engagement*, dimana mereka memiliki kondisi mental dan energy untuk memberikan usaha mereka secara totalitas terhadap perusahaan, dan memiliki konsentrasi secara penuh. Karyawan yang cenderung memperlihatkan hasil kinerja yang baik, merasakan kebahagiaan, kenyamanan dan makna psikologis terhadap pekerjaannya

Penelitian milik Vidya (2019) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, karyawan yang memiliki fokus untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki *feedback* kinerja yang positif dan perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang membangun tingkat kontribusi karyawan terhadap keputusan dan inisiatif dari karyawan. Sementara penelitian pada karyawan QHomemart, ketika karyawan mampu memprioritaskan tugas, menyusun pekerjaan sehingga mampu memenuhi deadline, serta fokus mencapai target yang

diharapkan itu didasari oleh perasaan terikat kepada perusahaan, dimana mereka merasakan antusiasme dalam mengerjakan pekerjaan tanpa adanya paksaan dan turut memikirkan kesuksesan perusahaan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* karyawan QHomemart berpengaruh terhadap kinerja mereka, saat mereka merasa nyaman dan aman berada dalam sebuah pekerjaan, mereka akan memiliki dedikasi dan penyerapan yang tinggi sehingga mereka akan memiliki kualitas pekerjaan yang baik, dan minim kesalahan.

Penelitian milik Dajani (2017) menunjukkan bahwa karyawan merupakan asset dari setiap perusahaan, karyawan akan memiliki *engagement* tinggi ketika mereka merasa diberikan kebebasan untuk menentukan bagaimana mereka dapat bekerja dan di waktu yang bersamaan merasa senang di tempat kerja, karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan penelitian pada karyawan QHomemart menunjukkan bahwa manajer yang mampu memberikan dan meningkatkan motivasi serta lingkungan kerja yang positif dan mendukung, dapat meningkatkan *employee engagement*, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan tingkat *stress* yang rendah, yang dapat membantu karyawan bertanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaannya, sehingga berdampak pada tingkat kinerja karyawan yang meningkat.

3. Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,135 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path

coefficient antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasional memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0.398$) dengan p-value yaitu $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 3 diterima**.

Allen & Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasional bisa dikatakan sebagai perilaku psikologis yang menjelaskan perilaku karyawan terhadap organisasi, sedangkan, *employee engagement* merupakan perilaku psikologis yang positif, yang menginspirasi karyawan untuk dapat memberikan pendapat mereka secara antusias, dan mempersiapkan diri mereka secara emosional, kognitif, serta fisik untuk mengerjakan pekerjaan mereka (Cattlete & Hadden, 2020). Penelitian pada karyawan QHomemart menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting, ketika karyawan memiliki perasaan terikat terhadap perusahaan dengan menunjukkan dedikasi, mencurahkan energi yang besar untuk menjalankan sebuah pekerjaan, serta keinginan untuk memberikan waktu yang lebih banyak guna menyelesaikan pekerjaan hingga mencapai tujuan, maka karyawan tersebut menunjukkan komitmen yang besar terhadap sebuah perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian milik Hanaysha (2016) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi, mampu memberikan usaha untuk bekerja lebih keras, dan mampu bekerja dengan hasil yang dibutuhkan bahkan melebihi ekspektasi, sebaliknya karyawan dengan tingkat *engagement* rendah, memiliki antusiasme dan komitmen terhadap organisasi yang rendah. Sedangkan, Komitmen organisasional karyawan QHomemart didasari oleh

komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan sehingga mereka memiliki kepercayaan yang kuat terhadap perusahaan serta ingin memberikan usaha yang lebih terhadap perusahaan, hal ini dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan dapat menjaga keterikatan karyawan dengan perusahaan, dengan bekerja pada perusahaan mereka merasakan perasaan nyaman, lebih hidup, dan bahagia, sehingga karyawan enggan untuk melepaskan pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dan bertahan lebih lama.

Penelitian milik Bailey *et al.* (2015) menyatakan bahwa dua dari 3 karakteristik engagement, yaitu *vigor* (giat) dan *dedication* (dedikasi) memiliki hubungan yang kuat dan positif signifikan terhadap komitmen organisasi, penelitian tersebut juga menambahkan bahwa tingkat korelasi antara engagement dan komitmen organisasi merupakan salah satu yang tertinggi diantara korelasi yang lainnya, yaitu sebesar 5,2%. Penelitian yang telah dilakukan pada karyawan QHomemart juga menggunakan ketiga aspek yang sama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Namun, yang membedakan adalah, ketiga aspek tersebut berpengaruh terhadap komitmen organisasional, karena ketiga aspek tersebut mendasari indikator variabel employee engagement, dan terbukti hasilnya signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Karyawan dengan tingkat keterikatan tinggi mampu memiliki komitmen yang kuat untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memberikan usaha yang lebih untuk mencapai hasil yang bahkan melampaui ekspektasi, dan komitmen untuk bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu panjang.

Hasil penelitian Saks (2019) menunjukkan bahwa *engagement* memiliki dorongan yang positif terhadap organisasi, *engagement* berdampak pada hasil dengan tingkat karyawan sebagai individu. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang lebih besar cenderung memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan, penelitian Saks (2019) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *engagement* dan komitmen organisasi dengan nilai tinggi yaitu sebesar 0.17 ($p < 0.10$). Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada karyawan QHomeMart, *employee engagement* memang berperan penting untuk mendorong komitmen organisasi, ketika karyawan merasa bahwa mereka terikat dengan perusahaan, mereka akan bertahan dalam perusahaan lebih dari satu tahun. Namun, penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa salah satu hal yang membuat mereka merasa terikat adalah bagaimana perusahaan mampu memberikan lingkungan dan kondisi kerja yang mendukung dan positif, sehingga mereka merasa bahagia dan bangga, dan berpengaruh pada bagaimana mereka memiliki keinginan untuk berkomitmen terhadap perusahaan.

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,031 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai path koefisien path sebesar ($O = 0.379$) dengan p-value yaitu $0,003 < 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 4 diterima.**

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kesehatan mental seseorang, teori milik Vroom (1964) mengatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja secara positif, selain itu teori ekspektasi dari Lawler & Porter (1967) menyatakan bahwa dengan memberikan penghargaan bagi karyawan akan meningkatkan kepuasan bagi karyawan yang juga berdampak pada meningkatnya kinerja. Kepuasan kerja pada karyawan perusahaan QHomemart terbukti didasari oleh beberapa indikator, yaitu terkait kompensasi, rekan kerja, konten pekerjaan, dan jenjang karier. Ketika karyawan merasakan adanya perasaan kenyamanan terhadap rekan kerjanya, pekerjaan, dan mendapatkan pengakuan serta kompensasi sesuai yang diharapkan, karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Ketika ekspektasi karyawan sesuai dengan apa yang didapatkan karyawan cenderung menunjukkan kinerja positif yang ditunjukkan oleh karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajer harus mengetahui bahwa karyawannya memiliki potensial, motivasi, dan kesempatan yang cukup untuk mencapai tujuan (Hassan, 2020). Berdasarkan penelitian milik Hassan *et al.* (2020) dengan memberikan penghargaan pada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena adanya rasa kepuasan yang karyawan rasakan dalam pekerjaan mereka, ketika karyawan tidak puas dengan perusahaan dan pekerjaan mereka maka karyawan juga tidak dapat mengikuti norma dan ekspektasi yang diharapkan. Kepuasan kerja karyawan pada perusahaan QHomemart lebih cenderung dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan lingkungan kerja yang mendukung sehingga mampu membuat karyawan merasa

antusias untuk bekerja, ketika karyawan merasakan adanya semangat bekerja maka mereka mampu menunjukkan kualitas pekerjaan yang baik, seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu mencapai tujuan, dan memiliki perilaku yang baik.

Ketika karyawan memberikan usaha yang lebih terhadap pekerjaan mereka, maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik, dan hal ini juga berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang mampu memberikan keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja yang positif, dan menghargai serta mengapresiasi kinerja karyawan dapat membuat setiap karyawannya memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi (Yee, 2020). Karyawan perusahaan QHomemart menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja yang baik, didukung oleh peran atasan dan rekan kerja yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, dengan menghargai sesama karyawan. Hal tersebut berpengaruh pada kinerja karyawan, dengan adanya dukungan dari atasan seperti bentuk penghargaan dan pengakuan serta adanya hubungan positif antar rekan kerja, dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang merujuk pada kinerja yang positif.

Didukung pula dengan penelitian milik Pil-Ngarm (2016) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam bekerja, kepuasan kerja dapat diukur melalui bagaimana seorang karyawan merasa bahagia dengan pekerjaannya, dan hal tersebut dapat berpengaruh terhadap produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan perusahaan QHomemart menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjelaskan

bahwa ketika karyawan merasa bahagia dengan pekerjaan mereka dalam perusahaan, cenderung mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien, bahkan karyawan akan mencari cara atau memiliki inisiatif untuk dapat meningkatkan proses pekerjaannya sehingga lebih efektif dan produktif.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Menurut hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $0,730 < 1,96$ dan bahwa hasil uji hipotesis path coefficient antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien path sebesar ($O = 0.215$) dengan p-value yaitu $0,084 > 0,05$. Hal ini berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 5 ditolak**.

Teori milik Greenberd & Baron (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional mengidentifikasi apakah karyawan merasa terlibat dalam organisasi atau mereka siap meninggalkan perusahaannya. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, perusahaan mulai menyadari bahwa karyawan mereka merupakan aset yang bernilai dan dapat mempengaruhi nilai sebuah perusahaan, tingkat kepuasan kerja berpengaruh pada beberapa aspek dari komitmen organisasional, yaitu *absenteeism*, tingkat *turnover*, dan produktivitas. (Gopinath, 2020). Untuk mengetahui alasan lebih detail terkait ditolaknya Hipotesis 5 terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada perusahaan QHomemat, peneliti melakukan wawancara kepada 4 karyawan QHomemart. Berdasarkan penelitian yang dilakukan

pada karyawan QHomemart, perusahaan mengetahui bahwa karyawan merupakan asset yang bernilai. Menurut wawancara dengan supervisor dan staff HRD QHomemart.

“... perusahaan sudah bersikap adil terhadap karyawan sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan.” (Ahmad, 09/06/2021)

“...langkah-langkah dari perusahaan untuk mempertahankan kepuasan dan komitmen karyawan adalah berusaha untuk bersikap adil kepada karyawan.” (Seno, 09/06/2021)

Perusahaan sudah berperilaku adil, dan berusaha untuk memenuhi ekpektasi karyawan dengan memberikan kompensasi dan jenjang karier sesuai dengan perilaku dan tanggung jawab yang karyawan tunjukkan. Namun, seiring berjalannya waktu masih ada beberapa karyawan yang merasa sedikit kurang puas, yang mampu berpengaruh pada tingkat komitmen setiap karyawan.

Chordiya (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, Chordiya (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pengaruh yang paling penting dalam komitmen afektif sebuah perusahaan, karyawan akan memiliki komitmen yang kuat ketika mereka memiliki kepuasan terhadap gaji, keamanan, autonomi, dan perkembangan karier. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti pada karyawan QHomemart untuk mengetahui alasan mengapa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hal tersebut terjadi dikarenakan dampak dari ekspektasi karyawan pada apa yang ia harapkan dari pekerjaannya, bisa saja berubah seiring berjalannya waktu.

“...namun, karyawan bisa memiliki ekspektasi yang berbeda seiring berjalannya waktu terhadap perusahaan, ketika ekspektasi tidak terpenuhi karyawan mungkin merasa tidak nyaman.” (Ahmad, 09/06/2021)

“...Mungkin beberapa karyawan, masih mempunyai keinginan untuk berkembang juga di perusahaan lain dengan ekspektasi lebih tinggi.” (Aziz, 09/06/2021).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat meningkatkan profesionalitas, kemampuan dalam mengambil keputusan, dan keinginan untuk berkembang dan bertumbuh, hal ini membuat karyawan memiliki lebih banyak pandangan positif terhadap perusahaan dan lingkungan kerja yang mengarah pada komitmen organisasional (Pepe et al, 2017, Roch & Sat, 2017). Disisi lain tiga dari empat karyawan QHomemart menjelaskan bahwa, masalah terkait kepuasan kerja yang sering terjadi diantara divisi masing-masing adalah hubungan dengan rekan kerja yang kurang saling mendukung, yang disebabkan oleh beberapa karyawan yang merasa adanya ketidakadilan antara job content satu karyawan dengan karyawan lain. Sedangkan menurut supervisor, perusahaan telah memberikan *job-desc* yang adil terhadap karyawan, namun ada beberapa karyawan yang sudah memiliki perasaan negative terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan menunjukkan kurangnya kepuasan kerja dengan sikap kurang mendukung antar karyawan sesama divisi.

“...terkadang ada karyawan yang merasakan perasaan iri dengan rekan kerjanya yang pekerjaannya terlihat lebih mudah. Padahal, manajemen sudah bersikap adil dan sesuai *job-desc* masing-masing.” (Sambi, 09/06/2021)

Tingkat komitmen organisasional yang rendah juga kemungkinan bisa diakibatkan oleh kondisi pekerjaan karyawan, seperti peraturan dan prosedur yang

ada, keputusan untuk bertahan pada suatu perusahaan itu berasal dari keterikatan antara karyawan dan perusahaan dibandingkan dengan *cost-of-leaving* (Yoveline, 2015). Sementara berdasarkan wawancara pada karyawan QHomemart, akibat adanya sikap antar sesama karyawan yang kurang mendukung berpengaruh pada rasa kenyamanan karyawan yang berkurang terhadap pekerjaannya.

“...mungkin karena adanya masalah kecil seperti itu (rekan kerja) karyawan kurang merasakan adanya kenyamanan pada lingkungan rekan kerja di divisinya, yang mampu berdampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan, seperti karyawan jadi sering absen, merasa tidak *enjoy* dan lain-lain.” (Sambi, 09/06/2021)

“...membuat lingkungan pekerjaan kurang mendukung dan mengganggu pekerjaan kita dalam team, karena adanya pikiran-pikiran negatif yang disampaikan oleh karyawan yang kurang merasa puas tersebut.” (Seno, 09/06/2021)

Dimana karyawan merasakan kurangnya antusiasme terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang kurang mendukung. Selain itu karyawan kurang merasakan kepercayaan terhadap perusahaan. Sehingga, karyawan sering absen dari pekerjaan, hingga kurang totalitas terhadap pekerjaannya, hal tersebut juga mengarah pada komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaan, sehingga karyawan enggan bekerja di dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

6. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2,083 > 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar ($O = 0,128$) dengan p-value yaitu $0,038 < 0,05$. Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 6 diterima**.

Penelitian milik Bailey *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* dan komitmen organisasi merupakan hal utama yang dibutuhkan dari perusahaan yang saat ini mengalami globalisasi dan persaingan ketat, karyawan yang inovatif serta kemampuan perusahaan untuk mengurangi pengunduran diri karyawan dapat menjadi *competitive advantage* sebuah perusahaan. Sementara, karyawan perusahaan QHomemart memiliki pengalaman dalam pekerjaan yang mampu mempengaruhi mereka untuk merasa terikat terhadap pekerjaan, mereka memiliki pemikiran yang positif terhadap perusahaan sehingga merasa bahwa mereka harus memberikan usaha lebih terhadap pekerjaannya. Keterikatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mereka merasa bahwa kondisi kerja di perusahaan QHomemart mampu mendukung antusiasme mereka terhadap pekerjaan, sehingga mereka memiliki komitmen yang besar terhadap perusahaan, sehingga enggan untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian Yalabik *et al.* (2017) mendukung bahwa *employee engagement* merupakan hubungan antara karyawan dengan pekerjaan mereka, konsep *engagement* ini terkait dengan kepuasan dan bagaimana karyawan merasa bahagia terhadap lingkungan kerja mereka. Disisi lain, berdasarkan penelitian yang dilakukan pada karyawan QHomemart, menunjukkan bahwa karyawan memiliki perasaan terikat terhadap pekerjaannya, sehingga muncul kepuasan kerja yang merupakan keadaan afeksi (perasaan) secara positif yang bertumbuh dalam proses kerja

karyawan, hal tersebut mengarah pada kemampuan karyawan untuk menjaga hubungan baik terhadap perusahaan, yang dinamakan komitmen organisasi (Dalameh *et al.* 2017). Komitmen organisasi karyawan QHomemart didasari oleh 3 aspek yang berbeda, yaitu: *affective*, dimana karyawan merasakan kepercayaan terhadap perusahaan, *continuance*, mengarah pada komitmen karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan, serta *normative commitment*, yaitu sikap tanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya hingga selesai.

Ketika *employee engagement* dan kepuasan kerja digabungkan maka hal tersebut menjadi kombinasi yang sesuai untuk membuat karyawan memiliki tingkat antusiasme, energy, dan keterlibatan yang mampu membuat produktivitas kinerja setiap karyawan memiliki hasil tinggi dan positif (Dalameh *et al.* 2017). Sehingga, dapat dinyatakan bahwa hasil penelitian ini didukung oleh penelitian milik Dalameh *et al.* (2017) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Disisi lain, karyawan pada QHomemart menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki kepercayaan yang besar terhadap perusahaan dan kualitas hubungan yang baik terhadap perusahaan, hal ini juga berdampak pada bagaimana karyawan dapat melakukan tugasnya dengan efektif, melampaui ekspektasi, serta kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Karyawan cenderung merasakan bahwa bekerja pada perusahaan merupakan hal yang membanggakan serta kenyamanan bekerja, cenderung mengarah pada suasana hati karyawan

terhadap perusahaan yang positif, sesuai seperti pengertian kepuasan kerja yaitu kecenderungan merasakan suasana hati yang positif.

7. Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Menurut hasil analisis pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1,330 < 1,96$ dan hasil uji hipotesis path coefficient antara pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar ($O = 0,072$) dengan p-value yaitu $0,184 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional, **hipotesis 7 ditolak.**

Teori Allen & Meyer (1990) menjelaskan bahwa membangun komitmen organisasional merupakan hal penting bagi sebuah perusahaan untuk meneruskan kesuksesan dan tingkat kinerja yang tinggi, komitmen organisasional merupakan perilaku psikologis yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan sehingga merasa terikat dan mampu membuat karyawan memiliki pemikiran untuk bertahan pada suatu perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada karyawan QHomemart untuk mengetahui alasan lebih detail terkait ditolaknya Hipotesis 7, sesungguhnya karyawan telah memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

“...perusahaan mengetahui betul bahwa menjalin hubungan yang baik dengan karyawan bisa berpengaruh kepada kesuksesan perusahaan.” (Aziz, 09/06/2021)

“...pihak perusahaan atau manajemen itu sangat mengapresiasi kami sebagai karyawan.” (Ahmad, 09/06/2021)

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional beragam, Saks (2006) menyebutkan bahwa *employee engagement* adalah perihal bagaimana seorang karyawan mampu melebur dalam perannya di tempat kerja, lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan adalah lingkungan kerja dengan tingkat engagement karyawan yang tinggi. Sementara karyawan QHomemart pada umumnya merasakan adanya keterikatan pada perusahaan, sehingga mereka merasa puas terhadap pekerjaan, namun masih ada beberapa faktor yang terkadang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga tidak berpengaruh pada komitmen organisasional. Berdasarkan wawancara peneliti dengan karyawan QHomemart dari divisi yang berbeda, peneliti menemukan bahwa faktor yang menghambat pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja, adalah faktor rekan kerja, memang pada umumnya lebih banyak divisi yang memiliki team yang solid, namun ada divisi dimana karyawannya masih memiliki pemikiran negatif satu dengan yang lainnya, sehingga adanya perasaan kurang nyaman dalam divisi.

“...terkadang ada karyawan yang merasakan perasaan iri dengan sesama rekan kerjan.” (Sambi, 06/09/2021)

Pemikiran negatif tersebut juga didasari oleh karyawan yang tergiur oleh perusahaan lain, sehingga muncul pemikiran negatif terhadap perusahaan.

“...ada beberapa teman-teman saya mungkin memang kurang berkomitmen terhadap perusahaan, contohnya tergiur oleh pekerjaan di perusahaan lain yang katanya kompensasinya lebih tinggi, akhirnya membuat lingkungan pekerjaan kurang mendukung dan mengganggu rekan kerja lain dalam team.” (Seno, 06/09/2021)

Shamaa *et al.* (2015) menjelaskan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, perusahaan harus meningkatkan kondisi pekerjaan, seperti memberikan sumber daya yang memang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, dengan komunikasi serta *feedback* berkelanjutan dari pihak manajer atau SDM untuk selalu menjelaskan tujuan perusahaan, dan memastikan bahwa karyawan dapat menyukai pekerjaannya, sehingga karyawan merasa puas dan dapat memiliki hubungan keterlibatan yang kuat dengan perusahaan. Pada umumnya karyawan perusahaan QHomemart telah merasakan adanya kepuasan kerja yang mereka dapatkan dari berbagai faktor seperti kompensasi, jenjang karier, serta kemungkinan untuk berkembang dari pekerjaan.

“...saya rasa jenjang karier di perusahaan ini sangat jelas. Karyawan sudah diberikan pemahaman yang jelas terkait jenjang karier. (Aziz, 09/06/2021)

“.... Menurut saya pekerjaan saya disini memang cenderung di berikan insentif lebih besar dibanding di tempat-tempat yang lain. Saya merasakan adanya kepuasan yang tinggi terhadap timbal balik yang diberikan oleh manajemen.” (Ahmad, 09/06/2021).

“...ketika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang. Sehingga hal tersebut merupakan langkah tepat untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen mereka terhadap perusahaan.” (Aziz, 09/06/2021)

Namun, terkadang pengaruh kepuasan kerja tidak mempengaruhi komitmen organisasi karena ada beberapa karyawan yang beranggapan bahwa bekerja pada

perusahaan QHomemart merupakan batu loncatan untuk menuju karier yang lebih tinggi di perusahaan lain, atau karyawan mendapatkan tawaran yang lebih tinggi dari perusahaan lain, sehingga hal tersebut mampu mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

“...beberapa karyawan, masih mempunyai keinginan untuk berkembang juga di perusahaan lain dengan ekspektasi lebih tinggi, jadi meskipun karyawan berdedikasi dan eksepektasi terpenuhi, mereka ingin memiliki kesempatan di perusahaan lain.” (Aziz, 09/06/2021).

Meskipun karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi, dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung merasakan kenyamanan terhadap pekerjaan sehingga meskipun ada pengaruh tawaran dari perusahaan lain, karyawan tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan, bahwa:

1. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Perusahaan QHomemart Yogyakarta.
2. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta.
3. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta.
5. Kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional Perusahaan QHomemart Yogyakarta.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Perusahaan QHomemart Yogyakarta.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional.

5.2 Saran

1. Bagi Praktisi atau Perusahaan terkait

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tingkat *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan QHomeMart sudah cukup baik, meskipun di setiap variabel masih terdapat indikator yang memiliki tingkat skor rata-rata yang cukup rendah, menurut hasil analisis deskripsi variabel, beberapa aspek yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan adalah:

- (1) Variabel *employee engagement* memiliki skor rata-rata tertinggi pada aspek *vigor* dan *dedication*, dimana perusahaan perlu mempertahankan tingkat energi, ketahanan mental karyawan dalam menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas, serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan skor rata-rata terendah variabel *employee engagement* yang perlu ditingkatkan dan lebih diperhatikan adalah aspek kognitif, yaitu terkait konsentrasi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Berkurangnya tingkat konsentrasi karyawan dalam melakukan pekerjaan bisa didasari oleh karyawan yang memikirkan atau mengerjakan beberapa tugas sekaligus atau tugas yang membosankan. Perusahaan bisa memberikan sosialisasi terhadap karyawan terkait beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan konsentrasi bekerja.
- (2) Variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata tertinggi pada aspek *job content*, sehingga perusahaan perlu untuk mempertahankan adanya

kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menunjukkan kemampuan, keterampilan, kebebasan dalam mengerjakan pekerjaannya, serta adanya tantangan dalam pekerjaan. Sedangkan skor rata-rata terendah variabel kepuasan kerja yang perlu ditingkatkan dan lebih diperhatikan adalah terkait aspek kompensasi, seiring berjalannya waktu ekspektasi karyawan dapat berubah, perusahaan perlu memberikan pemahaman terbuka terkait kebijakan kompensasi perusahaan.

(3) Variabel kinerja karyawan memiliki skor rata-rata tertinggi pada aspek *quantity of work*, merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang harus dihasilkan dalam pekerjaan, dimana perusahaan perlu mempertahankan hal ini dengan memberikan pemahaman *job-desc* kepada karyawan secara jelas sehingga karyawan mampu mengetahui prioritas pekerjaannya. Sedangkan skor rata-rata terendah variabel kinerja karyawan adalah *quality of work*, yang merujuk pada pemahaman yang jelas akan standar kinerja pekerjaan saya yang ditetapkan oleh perusahaan tempat dimana saya bekerja, sehingga perusahaan khususnya supervisor/manajer perlu memberikan petunjuk pelaksanaan pekerjaan serta standar kinerja secara berkala terhadap karyawan.

(4) Variabel komitmen organisasional memiliki skor rata-rata tertinggi pada aspek *continuance* yang merujuk kepada keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu berkelanjutan karena

karyawan memahami makna penting sebuah pekerjaan terhadap karyawan, perusahaan perlu menjaga hubungan yang baik terhadap karyawan. Sedangkan skor rata-rata terendah pada variabel komitmen organisasional adalah aspek *affective*, yang merujuk pada item terkait kebanggaan dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, untuk meningkatkan rasa kebanggaan serta kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, perusahaan perlu mengevaluasi sistem, kebijakan, serta lingkungan kerja yang mendukung & positif dalam perusahaan, sehingga dapat menguntungkan kedua belah pihak.

Selain itu, perusahaan diharapkan bisa meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan dengan mendukung hubungan positif antar rekan kerja, serta *supervisor* yang lebih memperhatikan hubungan kerja karyawan sehingga semakin tinggi dan dapat berdampak positif pada komitmen organisasional karyawan, karena hubungan antara rekan kerja sangat mempengaruhi bagaimana antusiasme karyawan terhadap pekerjaan sehingga karyawan mau melakukan yang terbaik bahkan berusaha lebih untuk kesuksesan organisasi.

2. Bagi Teoritisi dan Peneliti selanjutnya

Bagi teoritisi maupun peneliti selanjutnya diharapkan bisa melibatkan responden yang lebih banyak lagi sehingga dapat mewakili populasi serta hasil penelitian akan semakin valid. Hal yang perlu diperhatikan selain itu adalah, jika ada item dari pernyataan yang dirasa kurang reliable, diharapkan dapat

diperbaiki. Penelitian selanjutnya juga baiknya ikut terlibat secara langsung dalam proses pengambilan data untuk menghindari resiko bias respon dari responden. Disamping itu, penelitian ini hanya melibatkan setiap variabel secara general, jika ingin meneliti terkait komitmen organisasional dan *employee engagement* mungkin peneliti selanjutnya dapat menggunakan salah satu komponen komitmen organisasional dan *employee engagement*, agar penelitian lebih fokus.



DAFTAR PUSTAKA

- Adebimpe, Wasiu., & Akindele, Razaq. (2013). Attitude and Motivation Factors Towards Volunteering for HIV/AIDS Care Work in Southwestern Nigeria. *International Journal of Medical Science and Public Health*, Vol 2. Issue 4.
- Agyemang, C.B. & Ofei, S.B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A Comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research: 1(4)*, pp. 20-33.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 950 – 967.
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu Khalaf, R. K., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*: 63(1): 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social

- psychological research: Conceptual, strategic & statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*: 51 (6), 1173-1182.
- Baumruk R. & Gorman B. (2006). Why Managers are Crucial to Increasing Engagement. *Melcrum Publishing*.
- Borman, W. C., Motowidlo, S.J., & Hanser, L.M. (1983). A Model Individual Performance Effectiveness: Thought about Expending the Criterion Space. *Annual Convetion of the American Psychological Association, Aneheim, CA*.
- Brown & Ghiselli. (1950). *Personnel & Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.L. (1990) Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*: 43, 313-575.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Cardoso, Fraustino. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit: Andi.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Cross-National Comparative Study. *Public Administration*, 95(1), 178–195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Chen, H.L. & Chiu, S.F. (2005). Relationship between Job CCharacteristics & Organizational Citizenship Behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. *Modern Methods for Business Research*, 295-336.
- Crawford, E.R., Rich, B.L., Buckman, B. & Bergeron, J. (2014). Antecedents & Drivers of Employee Engagement in Truss. *Employee engagement in theory & practice*, Oxon:

Routledge, pp 57-81.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. Boston, MA: Pearson.

IDN Research Institute. (2019). *Memahami Perilaku Milennial Indonesia*. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-report-2019-by-idn-times.pdf>

Dajani, Maha Ahmed Zaki. (2015). *Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector*. Business Department, British University, Cairo, Egypt.

Dale Carnegie Training. (2012). *Dinamika Keterlibatan Karyawan*. Dale Carnegie & Associates, Inc.

Dalameh, Mahmoud., Masadeh, Ra'ed., Abu Khalaf, Rama Khaled., & Obeidat, Yousef Bader. (2017) *The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*. *Modern Applied Science*, Vol 12, No.6.

Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the Next Generation of Leaders*. *Deloitte Millennial Survey*.

DeGenova, M.K. (2008). *Intimate Relationship, Marriages, and Families (7th edition)*. New York: McGraw-Hill.

Dessler, Garry. (1999). *Personal Management*. Terjemahan Moh. Masud, 3rd edition, Jakarta: Erlangga.

Fareza, Danu., & Tentama, Fatwa. (2020). *Testing of Validity & Reliability of the*

Construction of Job Satisfaction in Teachers of X Elementary School in Tenggara.

International Journal of Scientific & Technology Research.

Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931) The dissatisfied worker. *MacMillan Co.*

<https://doi.org/10.1037/10719-000>.

Formell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with

Unobservable Variabels and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-40.

Frank, F.D., Finnegan, R.F. & Taylor, C.F. (2004). The Race for Talent: Retaining &

Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27, 12-25.

Garson, G. D (2016). Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models (2016

Edition). *Asheboro: Statistical Associates Publishing.*

Gopinath, D. R. (2020). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment Among

the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(02), 2337–2349. <https://doi.org/10.37896/gor33.02/241>

Gonring, M.P. (2008). Customer Loyalty and Employee Engagement: An Alignment for

Value. *The Journal of Business Strategy*, 29(4), 29-40.

Ghozali, Imam & Latan, Imam. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS

3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang: *BP Undip.*

Greenberg, J. Baron, R.A. (2008). Behavior in Organization. *Pearson, Hoboken*, 269-274.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). Multivariate Data

Analysis. 6th Edition *Pearson Prentice Hall: Upper saddle river.*

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and

- Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hassan, Masood., Azmat, Urooj., Sarwar, Samiullah., Adil, Iftikhar Hussan., Gillani, Syed Hussain. Impact of Job Satisfaction, Job Stress, and Motivation on Job Performance: A Case From Private Universities of Karachi. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*.
- Happock, R. (1935). Job Satisfaction. Harper.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. M. (2020). Impact of Job Satisfaction, Job Stress and Motivation on Job Performance: A Case From Private Universities Karachi. *Management Decision International*, 9(2), 31–42.
- Jaiswal. (2017). Impact of Employee Engagement on Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(5), 510–515. <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.5.16>
- Jha, Nivedita., Potnuru, Rama., Sareen, Puja, Shaju, Sharon. (2018). Employee Voice, Engagement and Organizational Effectiveness: A Mediated Model. *European Journal of Training & Development: Emerald Publishing Limited*.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*: 33, 692-279.

- Kompas. (2020). Milenial Lebih Memilih Bekerja di Startup. *Kompas.com*.
- Kwon, Ik Whan & Banks Doyle W., (2004). Factors related to organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial auditing journal*. Vol 19, No.5, pp 606-622.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10/1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial & Organizational Psychology: Vol.1*, 1297-1343.
- Luthans. F. (1995). *Organizational Behavior. Seventh Edition, Singapore: Mc-Graw-Hill*.
- Majid, M., Ramli, M. F., Badyalina, B., Roslan, A., & Azreen Jihan Che Mohd Hashim, A. J. (2020). Influence of engagement, work-environment, motivation, organizational learning, and supportive culture on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 186. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17822>
- Mathis Robert L. & John H. Jackson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9. Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu, Jakarta: Salemba Empat*.
- Meyer, j. P., & Allen, N. J. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Punlication, Inc.*
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.*
- Pepe, A., Addimando, L, Veronese, G. (2017). Measuring teacher job satisfaction: Assessing Invariance in the Teacher Job Satisfaction Scale Across 6 Countries. *Europe's Journal*

of Psychology, 13(3), pp. 396-416.

- Pila-Ngarm, P. (2017). Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship
The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Iss International Journal of Productivity and Performance Management Chinese Management Studies Iss Downloaded by Universiti Putra Malaysia At*, 4(05), 162–180.
<http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001%5Cnhttp://%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/>
- Ramlall, I. (2016). Benefits of "SEM" Applied structural equation modelling for reseachers and practioners. *Emerald Group Publishing Limited, Bingley*, pp. 15-17.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. London: 14th Edition, Pearson Education, Inc.
- Roch, C. H., & Sai, N. (2017). Charter School Teacher Job Satisfaction. *Educational Policy*, 31(7), pp. 951-991.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work & Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 48-655.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Sawitri, Ni Nyoman., & Budiono, Gatut. (2016). Keberhasilan Pelayanan Strategis Konsumen Retail. *Journal Ekonomi & Bisnis Islam*, Vol 2, No. 2.

- Sayles, Leonard R. Strauss, George. (1981). *Managing Human Resources. Eaglewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.*
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An interdisciplinary forum on subjective well-being*; 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A Skill Building Approach.* John Wiley & Sons.
- Siti Aas Asyiah, & Hartono, B. D. (2020). Effect Of Leadership Style and Employee Engagement on Employee Performance At Bank BJB Branch of South Tangerang City. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Publik*, 1(1), 55–69. <https://doi.org/10.22236/jmbp.v1i1.5688>
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. *Chicago, IL: Rand McNally.*
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences. Thousan Oaks, CA: Sage Publication Inc.*
- Sugiyono. (2014) *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. Bandung: Alfabeta.*
- Supomo, Bambang., & Indrianto, Nur. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen. BPFE, Yogyakarta.*
- Tanwar. A. (2017). Impact of Employee Engagement on Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(5), 510-515.
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi.*

Bandung: Agung Media.

- Vidya & Lucas, S. (2019). The Impact of Employee Engagement on Employee Performance. *Harvard Business Review*, 9(September), 1–8.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Vroom, V. H. (1962). Egoinvolvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*: 15(2), 159-177. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01858.x>
- Yee, L. C. (2018). An analysis on the relationship between job satisfaction and work performance among academic staff in Malaysian private universities. *Journal of Arts and Social Sciences*, 1(2), 64–73.
- Yoveline, K. (2015). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Study of Employees in PT X. *International Business Management*, 3(2), 351–364.

LAMPIRAN 1

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan, saya Priti Anya Tiara Priyambodo, Mahasiswa S1 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII).

Saat ini, saya sedang melakukan penelitian dalam rangka skripsi sebagai tugas akhir saya. Penelitian yang sedang saya lakukan berjudul "Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance dan Organizational Commitment Dimediasi Job Satisfaction Generasi Millennial pada QHomeMart Yogyakarta".

Sehubungan dengan hal diatas, saya memohon bantuan anda meluangkan waktu sejenak untuk menjadi responden dalam penelitian ini, akan saya jamin kerahasiannya dan hanya digunakan untuk penelitian akademik saja.

Terimakasih kepada pihak manajemen yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian ini. Atas perhatian dan bantuan Anda, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Nama (Inisial Diperbolehkan) :

Posisi/Jabatan (co: Karyawan) :

Jenis Kelamin (Perempuan/Laki-Laki) :

Usia/Umur :

Pendidikan Terakhir :

Berapa Lama Anda telah bekerja? :

EMPLOYEE ENGAGEMENT (Isi Pilihan Anda dengan melingkari nomor pada kolom yang tersedia)

| PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Agak Setuju | Agak Tidak Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|---|----------------------|---------------|--------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|
| Saya totalitas dalam mengerjakan pekerjaan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya menyukai pekerjaan saya hingga terkadang saya lupa waktu. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya antusias dalam mengerjakan pekerjaan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya memikirkan hal-hal lain ketika melakukan pekerjaan saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya memiliki keterlibatan/keterikatan yang tinggi dengan pekerjaan saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Menjadi karyawan dalam perusahaan tempat dimana saya bekerja sangat menawan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Salah satu hal yang paling menarik bagi saya adalah terlibat dengan hal-hal didalam perusahaan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Menjadi karyawan perusahaan tempat dimana saya bekerja | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| membuat saya menjadi lebih “hidup”. | | | | | | |
| Menjadi karyawan perusahaan tempat dimana saya bekerja membuat saya lebih bahagia. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya memiliki keterlibatan/keterikatan dengan perusahaan tempat dimana saya bekerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

KEPUASAN KERJA (Isi Pilihan Anda dengan melingkari nomor pada kolom yang tersedia)

| PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Agak Setuju | Agak Tidak Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|--|----------------------|---------------|--------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|
| Saya merasa puas dengan pencapaian pribadi saya dalam pekerjaan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa puas dengan pengakuan yang saya dapat dan perasaan yang sepadan ketika saya berhasil menyelesaikan pekerjaan saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa puas dengan tantangan dalam pekerjaan saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Pekerjaan saya memberikan kesempatan bagi saya untuk menggunakan kreatifitas dan saya mendapatkan kesempatan | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| untuk bekerja dari awal hingga akhir pekerjaan. | | | | | | |
| Saya paham dengan jenjang karir yang saya miliki. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa puas dengan gaji yang saya dapat. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa puas dengan kemungkinan untuk berkembang dari pekerjaan saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa puas dengan kebijakan dan administrasi yang ada dalam perusahaan tempat saya bekerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa puas dengan perlakuan adil yang saya dapatkan dari atasan saya di tempat kerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

KINERJA (Isi Pilihan Anda dengan melingkari nomor pada kolom yang tersedia)

| PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Agak Setuju | Agak Tidak Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|--|----------------------|---------------|--------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|
| Saya memiliki pemahaman yang jelas akan standar kinerja pekerjaan saya yang ditetapkan oleh perusahaan tempat dimana saya bekerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya mencari cara untuk meningkatkan proses pekerjaan | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| saya sehingga lebih produktif dan efektif. | | | | | | |
| Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya menetapkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya mampu mencapai target pekerjaan yang diharapkan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diharapkan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya menyusun tujuan pencapaian yang jelas, realistis, dan dapat dicapai. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya menyusun pekerjaan saya sehingga dapat memenuhi deadline yang direncanakan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya memprioritaskan tugas, sehingga dapat melakukan tugas yang paling penting. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

KOMITMEN ORGANISASI (Isi Pilihan Anda dengan melingkari nomor pada kolom yang tersedia)

| PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Agak Setuju | Agak Tidak Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|--|----------------------|---------------|--------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|
| Saya ingin bekerja di perusahaan tempat dimana saya bekerja hingga saya pension. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Bekerja di perusahaan tempat dimana saya bekerja memberikan banyak makna bagi saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi oleh perusahaan tempat dimana saya bekerja adalah masalah saya juga. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasa terikat secara pribadi dengan perusahaan tempat dimana saya bekerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya bangga memberi tahu orang lain bahwa saya bekerja di perusahaan tempat dimana saya bekerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya merasakan kepercayaan yang kuat pada perusahaan tempat dimana saya bekerja. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Saya tidak memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaan saya. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Saya tidak berencana untuk mencari pekerjaan baru selama 12-bulan ke depan. | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Jika saya dapat bekerja dengan cara saya sendiri, saya akan bekerja untuk organisasi ini lebih dari satu tahun | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

TERIMAKASIH BANYAK TELAH MENGISI KUESIONER INI. ☺



LAMPIRAN 2 OUTER MODEL

LAMPIRAN: OUTER MODEL

Construct Reliability and Validity

| Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| | Cronbach's Al... | rho_A | Composite Rel... | Average Varian... |
| Employee Engagement | 0.963 | 0.965 | 0.968 | 0.753 |
| Kepuasan Kerja | 0.940 | 0.955 | 0.949 | 0.677 |
| Kinerja | 0.965 | 0.965 | 0.969 | 0.779 |
| Komitmen Organisasi | 0.936 | 0.944 | 0.946 | 0.660 |

OUTER MODEL

Outer Loadings

| Matrix | Employee Engagement | Kepuasan Kerja | Kinerja | Komitmen Organisasi |
|--------|---------------------|----------------|---------|---------------------|
| EE01 | 0.901 | | | |
| EE02 | 0.873 | | | |
| EE03 | 0.885 | | | |
| EE04 | 0.777 | | | |
| EE05 | 0.843 | | | |
| EE06 | 0.850 | | | |
| EE07 | 0.882 | | | |
| EE08 | 0.868 | | | |
| EE09 | 0.901 | | | |
| EE10 | 0.889 | | | |
| K01 | | | 0.846 | |
| K02 | | | 0.884 | |
| K03 | | | 0.890 | |
| K04 | | | 0.874 | |
| K05 | | | 0.872 | |
| K06 | | | 0.892 | |
| K07 | | | 0.881 | |
| K08 | | | 0.891 | |
| K09 | | | 0.912 | |
| KK01 | | 0.767 | | |

| | | | | |
|------|--|--|-------|-------|
| KK02 | | | 0.733 | |
| KK03 | | | 0.828 | |
| KK04 | | | 0.885 | |
| KK05 | | | 0.826 | |
| KK06 | | | 0.787 | |
| KK07 | | | 0.885 | |
| KK08 | | | 0.877 | |
| KK09 | | | 0.804 | |
| KO01 | | | | 0.784 |
| KO02 | | | | 0.846 |
| KO03 | | | | 0.829 |
| KO04 | | | | 0.792 |
| KO05 | | | | 0.836 |
| KO06 | | | | 0.844 |
| KO07 | | | | 0.825 |
| KO08 | | | | 0.808 |
| KO09 | | | | 0.743 |

Outer Weights

| Matrix | | | | |
|--------|---------------------|----------------|---------|---------------------|
| | Employee Engagement | Kepuasan Kerja | Kinerja | Komitmen Organisasi |
| EE01 | 0.122 | | | |
| EE02 | 0.121 | | | |
| EE03 | 0.106 | | | |
| EE04 | 0.105 | | | |
| EE05 | 0.113 | | | |
| EE06 | 0.111 | | | |
| EE07 | 0.115 | | | |
| EE08 | 0.115 | | | |
| EE09 | 0.117 | | | |
| EE10 | 0.127 | | | |
| K01 | | | 0.141 | |
| K02 | | | 0.130 | |
| K03 | | | 0.118 | |
| K04 | | | 0.125 | |
| K05 | | | 0.120 | |
| K06 | | | 0.116 | |
| K07 | | | 0.123 | |
| K08 | | | 0.128 | |
| K09 | | | 0.132 | |
| KK01 | | 0.099 | | |

| | |
|------|-------|
| KK02 | 0.096 |
| KK03 | 0.126 |
| KK04 | 0.181 |
| KK05 | 0.142 |
| KK06 | 0.132 |
| KK07 | 0.168 |
| KK08 | 0.144 |
| KK09 | 0.115 |
| KO01 | 0.121 |
| KO02 | 0.139 |
| KO03 | 0.158 |
| KO04 | 0.181 |
| KO05 | 0.140 |
| KO06 | 0.136 |
| KO07 | 0.121 |
| KO08 | 0.130 |
| KO09 | 0.103 |

Discriminant Validity

| | Employee Engagement | Kepuasan Kerja | Kinerja | Komitmen Organisasi |
|---------------------|---------------------|----------------|---------|---------------------|
| Employee Engagement | 0.868 | | | |
| Kepuasan Kerja | 0.337 | 0.823 | | |
| Kinerja | 0.564 | 0.526 | 0.883 | |
| Komitmen Organisasi | 0.470 | 0.349 | 0.321 | 0.813 |

Model Fit

| | Saturated Model | Estimated Model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0.070 | 0.070 |
| d_ULS | 3.441 | 3.472 |
| d_G | 2.431 | 2.432 |
| Chi-Square | 1097.524 | 1097.654 |
| NFI | 0.745 | 0.745 |

LAMPIRAN 3 INNER MODEL

Path Coefficients

| Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | | |
|--|----------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|
| | Original Sampl... | Sample Mean (...) | Standard Devia... | T Statistics (O/... | P Values |
| Employee Engagement -> Kepuasan Kerja | 0.337 | 0.341 | 0.124 | 2.719 | 0.007 |
| Employee Engagement -> Kinerja | 0.436 | 0.428 | 0.131 | 3.335 | 0.001 |
| Employee Engagement -> Komitmen Organisasi | 0.398 | 0.400 | 0.127 | 3.135 | 0.002 |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja | 0.379 | 0.383 | 0.125 | 3.031 | 0.003 |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi | 0.215 | 0.223 | 0.124 | 1.730 | 0.084 |

Specific Indirect Effects

| Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | | |
|--|----------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|
| | Original Sampl... | Sample Mean (...) | Standard Devia... | T Statistics (O/... | P Values |
| Employee Engagement -> Kepuasan Kerja -> Kinerja | 0.128 | 0.129 | 0.061 | 2.083 | 0.038 |
| Employee Engagement -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi | 0.072 | 0.076 | 0.054 | 1.330 | 0.184 |

Outer Loadings

| Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | | |
|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|
| | Original Sampl... | Sample Mean (...) | Standard Devia... | T Statistics (O/... | P Values |
| EE01 <- Employee Engagement | 0.901 | 0.899 | 0.026 | 34.480 | 0.000 |
| EE02 <- Employee Engagement | 0.873 | 0.871 | 0.029 | 29.604 | 0.000 |
| EE03 <- Employee Engagement | 0.885 | 0.880 | 0.033 | 26.784 | 0.000 |
| EE04 <- Employee Engagement | 0.777 | 0.774 | 0.042 | 18.366 | 0.000 |
| EE05 <- Employee Engagement | 0.843 | 0.839 | 0.037 | 22.732 | 0.000 |
| EE06 <- Employee Engagement | 0.850 | 0.846 | 0.040 | 21.483 | 0.000 |
| EE07 <- Employee Engagement | 0.882 | 0.884 | 0.026 | 33.311 | 0.000 |
| EE08 <- Employee Engagement | 0.868 | 0.864 | 0.035 | 24.823 | 0.000 |
| EE09 <- Employee Engagement | 0.901 | 0.898 | 0.026 | 34.231 | 0.000 |
| EE10 <- Employee Engagement | 0.889 | 0.886 | 0.026 | 34.190 | 0.000 |
| K01 <- Kinerja | 0.846 | 0.845 | 0.043 | 19.609 | 0.000 |
| K02 <- Kinerja | 0.884 | 0.882 | 0.032 | 27.641 | 0.000 |
| K03 <- Kinerja | 0.890 | 0.887 | 0.031 | 29.142 | 0.000 |
| K04 <- Kinerja | 0.874 | 0.873 | 0.031 | 28.604 | 0.000 |
| K05 <- Kinerja | 0.872 | 0.872 | 0.031 | 28.323 | 0.000 |
| K06 <- Kinerja | 0.892 | 0.889 | 0.032 | 27.773 | 0.000 |
| K07 <- Kinerja | 0.881 | 0.878 | 0.031 | 28.198 | 0.000 |
| K08 <- Kinerja | 0.891 | 0.890 | 0.025 | 36.293 | 0.000 |
| K09 <- Kinerja | 0.912 | 0.910 | 0.023 | 39.375 | 0.000 |
| KK01 <- Kepuasan Kerja | 0.767 | 0.759 | 0.071 | 10.870 | 0.000 |

| | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| KK02 <- Kepuasan Kerja | 0.733 | 0.726 | 0.077 | 9.496 | 0.000 |
| KK03 <- Kepuasan Kerja | 0.828 | 0.823 | 0.051 | 16.095 | 0.000 |
| KK04 <- Kepuasan Kerja | 0.885 | 0.884 | 0.027 | 32.540 | 0.000 |
| KK05 <- Kepuasan Kerja | 0.826 | 0.824 | 0.040 | 20.771 | 0.000 |
| KK06 <- Kepuasan Kerja | 0.787 | 0.787 | 0.038 | 20.978 | 0.000 |
| KK07 <- Kepuasan Kerja | 0.885 | 0.885 | 0.025 | 35.726 | 0.000 |
| KK08 <- Kepuasan Kerja | 0.877 | 0.874 | 0.035 | 25.170 | 0.000 |
| KK09 <- Kepuasan Kerja | 0.804 | 0.803 | 0.043 | 18.509 | 0.000 |
| KO01 <- Komitmen Organisasi | 0.784 | 0.782 | 0.046 | 17.185 | 0.000 |
| KO02 <- Komitmen Organisasi | 0.846 | 0.845 | 0.035 | 23.926 | 0.000 |
| KO03 <- Komitmen Organisasi | 0.829 | 0.826 | 0.042 | 19.565 | 0.000 |
| KO04 <- Komitmen Organisasi | 0.792 | 0.791 | 0.036 | 22.084 | 0.000 |
| KO05 <- Komitmen Organisasi | 0.836 | 0.834 | 0.038 | 21.988 | 0.000 |
| KO06 <- Komitmen Organisasi | 0.844 | 0.843 | 0.029 | 28.626 | 0.000 |
| KO07 <- Komitmen Organisasi | 0.825 | 0.821 | 0.044 | 18.599 | 0.000 |
| KO08 <- Komitmen Organisasi | 0.808 | 0.805 | 0.043 | 18.642 | 0.000 |
| KO09 <- Komitmen Organisasi | 0.743 | 0.738 | 0.061 | 12.207 | 0.000 |

Outer Weights

| Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | | |
|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|
| | Original Sampl... | Sample Mean (...) | Standard Devia... | T Statistics (O/... | P Values |
| EE01 <- Employee Engagement | 0.122 | 0.122 | 0.009 | 13.154 | 0.000 |
| EE02 <- Employee Engagement | 0.121 | 0.121 | 0.009 | 13.876 | 0.000 |
| EE03 <- Employee Engagement | 0.106 | 0.106 | 0.009 | 11.800 | 0.000 |
| EE04 <- Employee Engagement | 0.105 | 0.106 | 0.011 | 9.749 | 0.000 |
| EE05 <- Employee Engagement | 0.113 | 0.114 | 0.010 | 11.104 | 0.000 |
| EE06 <- Employee Engagement | 0.111 | 0.110 | 0.010 | 11.348 | 0.000 |
| EE07 <- Employee Engagement | 0.115 | 0.116 | 0.010 | 11.784 | 0.000 |
| EE08 <- Employee Engagement | 0.115 | 0.115 | 0.009 | 12.471 | 0.000 |
| EE09 <- Employee Engagement | 0.117 | 0.118 | 0.009 | 12.676 | 0.000 |
| EE10 <- Employee Engagement | 0.127 | 0.128 | 0.011 | 11.161 | 0.000 |
| K01 <- Kinerja | 0.141 | 0.142 | 0.012 | 11.953 | 0.000 |
| K02 <- Kinerja | 0.130 | 0.129 | 0.009 | 15.132 | 0.000 |
| K03 <- Kinerja | 0.118 | 0.118 | 0.012 | 10.114 | 0.000 |
| K04 <- Kinerja | 0.125 | 0.125 | 0.009 | 14.560 | 0.000 |
| K05 <- Kinerja | 0.120 | 0.121 | 0.009 | 13.628 | 0.000 |
| K06 <- Kinerja | 0.116 | 0.117 | 0.008 | 14.736 | 0.000 |
| K07 <- Kinerja | 0.123 | 0.125 | 0.010 | 12.278 | 0.000 |
| K08 <- Kinerja | 0.128 | 0.129 | 0.010 | 12.698 | 0.000 |
| K09 <- Kinerja | 0.132 | 0.132 | 0.010 | 12.931 | 0.000 |
| KK01 <- Kepuasan Kerja | 0.099 | 0.096 | 0.029 | 3.418 | 0.001 |

| | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| KK02 <- Kepuasan Kerja | 0.096 | 0.093 | 0.030 | 3.242 | 0.001 |
| KK03 <- Kepuasan Kerja | 0.126 | 0.126 | 0.018 | 7.015 | 0.000 |
| KK04 <- Kepuasan Kerja | 0.181 | 0.182 | 0.022 | 8.376 | 0.000 |
| KK05 <- Kepuasan Kerja | 0.142 | 0.141 | 0.016 | 9.008 | 0.000 |
| KK06 <- Kepuasan Kerja | 0.132 | 0.133 | 0.023 | 5.808 | 0.000 |
| KK07 <- Kepuasan Kerja | 0.168 | 0.168 | 0.020 | 8.309 | 0.000 |
| KK08 <- Kepuasan Kerja | 0.144 | 0.145 | 0.023 | 6.149 | 0.000 |
| KK09 <- Kepuasan Kerja | 0.115 | 0.116 | 0.018 | 6.442 | 0.000 |
| KO01 <- Komitmen Organisasi | 0.121 | 0.121 | 0.017 | 6.941 | 0.000 |
| KO02 <- Komitmen Organisasi | 0.139 | 0.142 | 0.020 | 6.913 | 0.000 |
| KO03 <- Komitmen Organisasi | 0.158 | 0.158 | 0.019 | 8.307 | 0.000 |
| KO04 <- Komitmen Organisasi | 0.181 | 0.179 | 0.027 | 6.684 | 0.000 |
| KO05 <- Komitmen Organisasi | 0.140 | 0.138 | 0.022 | 6.383 | 0.000 |
| KO06 <- Komitmen Organisasi | 0.136 | 0.137 | 0.015 | 9.159 | 0.000 |
| KO07 <- Komitmen Organisasi | 0.121 | 0.121 | 0.018 | 6.909 | 0.000 |
| KO08 <- Komitmen Organisasi | 0.130 | 0.131 | 0.016 | 8.102 | 0.000 |
| KO09 <- Komitmen Organisasi | 0.103 | 0.102 | 0.022 | 4.767 | 0.000 |

R Square

| Matrix | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------|----------|-------------------|
| | R Square | R Square Adjusted |
| Kepuasan Kerja | 0.113 | 0.104 |
| Kinerja | 0.446 | 0.434 |
| Komitmen Organisasi | 0.262 | 0.247 |

LAMPIRAN 3
TRANSKIP WAWANCARA

NARASUMBER 1

Narasumber : Supervisor (Bapak Sambi)

Tempat : Ruangan HRD Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Tanggal : 9 Juni 2021

Waktu : 09.30 WIB

| | |
|-----------|---|
| Peneliti | Kepuasan kerja merupakan ekspektasi karyawan akan apa yang diharapkan dalam pekerjaannya. Bagaimana pendapat anda terkait ekspektasi karyawan terhadap perusahaan? Bagaimana perusahaan memenuhi ekspektasi karyawan? |
| Pak Sambi | Ekspektasi nya cukup sesuai menurut saya, Mba. Contohnya, dari perusahaan, karyawan diberikan kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya secara bertanggung jawab namun tetap diarahkan. Sehingga kita diberikan kepercayaan oleh perusahaan untuk menjalankan pekerjaan kita sendiri, dan tanggung jawab untuk menyelesaikannya. Karyawan di divisi saya juga sudah cukup menikmati pekerjaannya, sehingga saya rasa ekspektasi karyawan sudah sesuai dengan apa yang dijalani saat ini. |
| Peneliti | Menurut anda, apa yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk bertahan pada perusahaan dan pekerjaan mereka atau alasan yang mendasari adanya komitmen kuat terhadap perusahaan? |
| Pak Sambi | Sebenarnya kalau untuk hal tersebut, saya rasa kami sebagai karyawan merasa nyaman bekerja disini karena kami merasa sangat dihargai oleh |

| | |
|-----------|---|
| | perusahaan, hubungan antara pimpinan dan karyawan juga sangat baik tidak ada jarak. |
| Peneliti | Menurut anda, bagaimana terkait kepuasan karyawan terhadap perkembangan karier yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Sambi | Kalau di perusahaan ini, bagi saya sangat terbuka terhadap perkembangan karier karyawan, setiap divisi pasti memiliki jenjang karier yang dilihat sesuai dengan hasil pekerjaan karyawan. Misalnya dilihat dari kemampuan berpikir karyawan, dan bagaimana karyawan mampu menyelesaikan tantangan dan pekerjaan dengan baik. Dilihat dari bukti nyata banyak karyawan di perusahaan ini memiliki jenjang karier yang bagus, sehingga saya rasa terkait kepuasan terhadap jenjang karier tidak ada masalah. |
| Peneliti | Menurut anda apa alasan yang mendasari mengapa karyawan kurang berkomitmen terhadap perusahaan? |
| Pak Sambi | Kalau menurut pandangan saya mungkin salah satunya terkait rekan kerja, Mba. Terkadang ada karyawan yang merasakan perasaan iri dengan rekan kerjanya yang kelihatannya pekerjaannya lebih mudah, serta muncul pemikiran terjadi ketidakadilan. Padahal, ya manajemen sudah bersikap adil dan pekerjaannya sama saja. Namun, mungkin si A lebih rajin dibandingkan si B, sehingga kelihatannya pekerjaan si A lebih mudah, tapi sebenarnya setiap orang sudah ada job-desc masing-masing. Mungkin karena adanya masalah kecil seperti itu karyawan kurang merasakan adanya kenyamanan pada lingkungan rekan kerja di divisinya, yang mampu berdampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan, seperti karyawan jadi sering absen, merasa tidak <i>enjoy</i> dan lain-lain. |

| | |
|-----------|---|
| Peneliti | Langkah-langkah apa saja yang telah dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Sambi | Perusahaan mendukung perkembangan karyawan, dengan memberikan pemahaman yang jelas terkait jenjang karier. Selain itu perusahaan juga berusaha memberikan lingkungan yang mendukung, dan sangat menghargai prestasi kerja karyawan. |

NARASUMBER 2

Narasumber : Bapak Aziz (Karyawan Div. HRD)

Tempat : Ruangan HRD Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Tanggal : 9 Juni 2021

Waktu : 9.40 WIB

| | |
|----------|---|
| Peneliti | Kepuasan kerja merupakan ekspektasi karyawan akan apa yang diharapkan dalam pekerjaannya. Bagaimana pendapat anda terkait ekspektasi karyawan terhadap perusahaan? Bagaimana perusahaan memenuhi ekspektasi karyawan? |
| Pak Aziz | Kalau ekspektasi itu balik lagi ke pribadi masing-masing ya, Mba. Ada karyawan yang bisa menerima pekerjaan dengan ikhlas dan menikmati pekerjaan tersebut, ada juga yang memiliki perasaan terpaksa dan memiliki ekspektasi tinggi. Namun, perusahaan sih sudah memberikan pemahaman yang jelas dari awal terkait gaji, fasilitas, <i>job-desc</i> dan jenjang karier, jadi saya rasa ketika karyawan sudah sepakat dengan hal |

| | |
|----------|--|
| | tersebut di awal kontrak kerja, ekspektasi yang karyawan harapkan pada perusahaan sudah sesuai. Kecuali karyawan tersebut memiliki ekspektasi yang terlalu tinggi yang tidak sesuai dengan kinerjanya. |
| Peneliti | Menurut anda, apa yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk bertahan pada perusahaan dan pekerjaan mereka atau alasan yang mendasari adanya komitmen kuat terhadap perusahaan? |
| Pak Aziz | Menurut saya kalau hal tersebut itu kembali lagi pada tujuan dan komitmen karyawan dari awal masuk bekerja, ketika karyawan memiliki niat yang positif untuk bekerja pada sebuah perusahaan, karyawan akan cenderung memiliki komitmen untuk bertahan pada perusahaan dengan jenjang waktu yang lama, meskipun berhadapan dengan banyak tantangan namun karyawan juga memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikannya, atau lebih berdedikasi lah Mba. |
| Peneliti | Menurut anda, bagaimana terkait kepuasan karyawan terhadap perkembangan karier yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Aziz | Kalau untuk itu sih saya rasa jenjang karier di perusahaan ini sangat jelas, Mba. HRD sudah memberikan pemahaman pada karyawan bahwa ketika karyawan menunjukkan hasil pekerjaan serta perilaku yang baik, mampu mencapai target yang sudah diberikan, menunjukkan dedikasi dan kontribusi terhadap perusahaan, siapapun itu bisa dipromosikan untuk jenjang karier yang lebih tinggi. |
| Peneliti | Menurut anda apa alasan yang mendasari mengapa karyawan kurang berkomitmen terhadap perusahaan? |
| Pak Aziz | Faktornya bisa berbeda-beda Mba tentunya, tapi saya berpendapat bahwa hal tersebut salah satunya dapat didasari oleh karyawan yang memiliki alternatif pekerjaan di perusahaan lain. Mungkin beberapa karyawan, masih mempunyai keinginan untuk berkembang juga di perusahaan lain dengan ekspektasi lebih tinggi, jadi meskipun karyawan |

| | |
|----------|---|
| | berdedikasi dan eksepektasi terpenuhi, mereka ingin memiliki kesempatan di perusahaan lain. |
| Peneliti | Langkah-langkah apa saja yang telah dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Aziz | Salah satu langkah yang bisa saya sebutkan adalah perusahaan memberikan training & development bagi karyawan dalam bentuk mendukung perkembangan karyawan secara berkala, sesuai dengan kebutuhan karyawan, Mba. Ketika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang sehingga mereka memiliki pengetahuan, kemampuan, serta ketrampilan baru. Dimana hal tersebut merupakan langkah tepat untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Selain itu perusahaan juga sudah bersikap adil kepada seluruh karyawan, dan menghargai setiap karyawan dengan baik. Perusahaan mengetahui betul bahwa menjalin hubungan dengan karyawan bisa berpengaruh kepada kesuksesan perusahaan. |

NARASUMBER 3

Narasumber : Bapak Ahmad (Karyawan Perusahaan QHomemart)

Tempat : Ruangan HRD Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Tanggal : 9 Juni 2021

Waktu : 9.55 WIB

| | |
|-----------|---|
| Peneliti | Kepuasan kerja merupakan ekspektasi karyawan akan apa yang diharapkan dalam pekerjaannya. Bagaimana pendapat anda terkait ekspektasi karyawan terhadap perusahaan? Bagaimana perusahaan memenuhi ekspektasi karyawan? |
| Pak Ahmad | Kalau saya sebelumnya sudah bekerja di berbagai tempat, dan terakhir disini. Menurut saya bahwa pekerjaan saya disini memang cenderung di berikan insentif lebih besar dibanding di tempat-tempat yang lain. Saya merasakan adanya kepuasan yang tinggi terhadap timbal balik yang diberikan oleh manajemen. |
| Peneliti | Menurut anda, apa yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk bertahan pada perusahaan dan pekerjaan mereka atau alasan yang mendasari adanya komitmen kuat terhadap perusahaan? |
| Pak Ahmad | Kalau terkait komitmen terhadap perusahaan, itu menurut saya tergantung kenyamanan, Mba. Terbukti saya sudah bertahun-tahun disini, karena saya merasakan adanya ruang untuk berkembang juga di perusahaan ini. Saya juga memiliki komitmen untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban saya. Saya ingin berdedikasi dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan. |
| Peneliti | Menurut anda, bagaimana terkait kepuasan karyawan terhadap perkembangan karier yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Ahmad | Jenjang karier di perusahaan ini juga ada, dan terlihat sangat jelas. Banyak buktinya, ada yang awalnya menjadi teknisi, karena memiliki kemampuan untuk menjadi staff kantor, maka posisinya meningkat menjadi staff kantor. Di perusahaan ini saya merasa bahwa manajemen sangat mengapresiasi kinerja karyawan, sehingga karyawan juga betah disini. Dari awal juga kami telah diberikan pemahaman terkait jenjang karier di perusahaan ini, jadi kami juga termotivasi. |

| | |
|-----------|---|
| Peneliti | Menurut anda apa alasan yang mendasari mengapa karyawan kurang berkomitmen terhadap perusahaan? |
| Pak Ahmad | Sebenarnya, kalau menurut saya perusahaan sudah bersikap adil terhadap karyawan sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan, karyawan yang bekerjanya asal-asalan ya tidak bisa disamakan dengan karyawan yang menunjukkan hasil pekerjaan yang maksimal, mungkin karena hal tersebut jadi <i>reward</i> yang diberikan perusahaan berbeda. Namun, karyawan bisa memiliki ekspektasi yang berbeda seiring berjalannya waktu terhadap perusahaan, ketika ekspektasi tidak terpenuhi karyawan mungkin merasa tidak nyaman, begitu Mba. |
| Peneliti | Langkah-langkah apa saja yang telah dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Ahmad | Ya seperti yang saya katakan sebelumnya Mba, bahwa pihak perusahaan atau manajemen itu sangat mengapresiasi kami sebagai karyawan, bukan hanya berwujud seperti <i>salary</i> atau uang, tapi juga memberikan kami kesempatan untuk dipromosikan sehingga naik jabatan, yang otomatis juga <i>salary</i> meningkat, kesejahteraan meningkat, yang membuat saya juga lebih nyaman dan <i>enjoy</i> , jadi saya mau keluar dari perusahaan ini pun mikir-mikir, Mba. |

NARASUMBER 4

Narasumber : Bapak Seno (Karyawan Div. Operasional Perusahaan QHomemart)

Tempat : Ruangan HRD Perusahaan QHomemart Yogyakarta

Tanggal : 9 Juni 2021

Waktu : 10.06 WIB

| | |
|----------|---|
| Peneliti | Kepuasan kerja merupakan ekspektasi karyawan akan apa yang diharapkan dalam pekerjaannya. Bagaimana pendapat anda terkait ekspektasi karyawan terhadap perusahaan? Bagaimana perusahaan memenuhi ekspektasi karyawan? |
| Pak Seno | Saya pribadi tidak ada ekspektasi yang terlalu tinggi terhadap perusahaan, dulu waktu awal saya masuk yang penting menurut saya pekerjaannya dulu apakah sesuai dengan kemampuan saya, hasil pekerjaan saya akan mengikuti ekspektasi saya terhadap perusahaan. Memang ada satu dua keinginan saya terhadap perusahaan yang belum terpenuhi, namun saya rasa hal tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan saya terhadap perusahaan. |
| Peneliti | Menurut anda, apa yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk bertahan pada perusahaan dan pekerjaan mereka atau alasan yang mendasari adanya komitmen kuat terhadap perusahaan? |
| Pak Seno | Yang pertama sih tentunya saya merasakan kenyamanan terhadap pekerjaan saya, lingkungan perusahaan juga mendukung. Ekspektasi-ekspektasi saya terhadap perusahaan juga kebanyakan sudah terpenuhi. |
| Peneliti | Menurut anda, bagaimana terkait kepuasan karyawan terhadap perkembangan karier yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Seno | Terkait perkembangan karier, bagi saya perusahaan sudah memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang dengan baik, ada jenjang karier juga, dan karier saya dalam perusahaan juga menurut saya sudah sesuai dengan kemampuan dan latar belakang saya. Terbukti saya juga |

| | |
|----------|--|
| | bertahan selama bertahun-tahun di perusahaan ini, ya salah satunya karena perasaan nyaman dan jenjang karier. |
| Peneliti | Menurut anda apa alasan yang mendasari mengapa karyawan kurang berkomitmen terhadap perusahaan? |
| Pak Seno | Memang ada beberapa teman-teman saya yang mungkin memang kurang berkomitmen terhadap perusahaan, contohnya tergiur oleh pekerjaan di perusahaan lain yang katanya kompensasinya lebih tinggi, akhirnya membuat lingkungan pekerjaan kurang mendukung dan mengganggu rekan kerja lain dalam team, karena adanya pikiran-pikiran negatif yang disampaikan oleh karyawan yang kurang merasa puas tersebut. Padahal yang dilihat mereka dari perusahaan lain hanya dari luarnya saja, sampai sekarang pun sebenarnya mereka masih bertahan di perusahaan ini, cuma pemikiran-pemikiran negatif tadi yang membuat suasana kerja dengan rekan kerja jadi tidak mendukung. Hal tersebut sepertinya juga bisa dipengaruhi oleh ekspektasi karyawan yang dapat berubah seiring berjalannya waktu. |
| Peneliti | Langkah-langkah apa saja yang telah dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan? |
| Pak Seno | Langkah-langkah dari perusahaan untuk mempertahankan kepuasan dan komitmen karyawan adalah berusaha untuk bersikap adil kepada karyawan, para atasan juga sangat menghargai karyawan, terdapat pelatihan dan pengembangan juga yang diberikan secara berkala dari perusahaan, fasilitas juga sangat cukup. Kami juga diberikan wewenang secara penuh untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara kami, namun dengan catatan tidak keluar dari prosedur atau SOP. |

LAMPIRAN 4
BIODATA PENULIS



Nama : Priti Anya Tiara Priambodo
Tempat, tanggal lahir : Yogyakarta, 16 September 1999
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 17311248
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis & Ekonomika
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat Asal : Jln. Timoho II No. 15 A Yogyakarta
Email : anyatiaraa@gmail.com