

# MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI PERAN MEDIASI KEPUASAN DAN KETERIKATAN KARYAWAN ATAS MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA PERUSAHAAN ASURANSI DI INDONESIA

**Dematria Pringgabayu, Emilia Fitriana Dewi**

Politeknik Pajajaran ICB Bandung

School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung

demabayu5@gmail.com

**Abstract:** *Employee performance as a human capital in a company plays an important role because it can significantly affect company performance, but employee performance was not always influenced by employee engagement. Allegedly there are other factors that affect employee performance either directly or indirectly, among others job satisfaction, work motivation, and work environment. This study aims to determine what factors should be improved in order to improve employee performance. The sample used in this research is all employees of Insurance Company as many as 226 people, while data collection method using questionnaire. Data analysis method used Partial Least Square (PLS). The results showed the factor that most affect the employee's performance was the satisfaction of the employees themselves.*

**Keyword:** *Work environment, work motivation, employee satisfaction, employee engagement, employee performance*

**Abstrak:** Kinerja karyawan sebagai modal insani di sebuah perusahaan memegang peranan penting karena dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan, namun kinerja karyawan ternyata tidak sepenuhnya selalu dipengaruhi oleh keterikatan karyawan. Diduga masih ada faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung antara lain kepuasan kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa yang secara riil harus ditingkatkan agar kinerja karyawan juga dapat semakin baik. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan Perusahaan Asuransi sebanyak 226 orang, sedangkan metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner, dan metode analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan ternyata adalah kepuasan karyawan itu sendiri.

**Kata kunci:** *Lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan karyawan, keterikatan karyawan, kinerja karyawan*

Modal Insani atau dalam hal ini karyawan, merupakan hal terpenting bagi perusahaan karena manusia merupakan modal utama yang memiliki kedinamisan, oleh sebab itu karyawan harus memiliki peran penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan dapat tercapai, jika para karyawan memiliki kinerja yang maksimal

Agar karyawan bekerja secara maksimal, perusahaan sebaiknya memiliki program manajemen kinerja yang baik. Manajemen Kinerja merupakan hal kritis yang harus dimiliki tiap perusahaan, karena perusahaan paham dan secara jelas tahu sasaran dan goals yang dituju, sedang karyawan juga paham target dan output kerja

seperti apa yang dinilai. Hal ini senada dengan pendapat Pulakos (2009) yang menyatakan bahwa ketika para karyawan paham dengan jelas tujuan perusahaan yang maksimal maka kinerja karyawan juga akan maksimal. Selain itu, manajemen kinerja saat ini menjadi dasar perusahaan dalam menghitung kompensasi para karyawan, oleh sebab itu kinerja yang baik akan dilakukan oleh para karyawan.

*Performance* atau kinerja karyawan ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauhmana perkembangan kinerja dari seorang karyawan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Bernandin dan Russell (2010: 135) memberi batasan mengenai performansi sebagai "... the

*record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”, (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.

Sedangkan Mangkunegara (2010: 67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Pendapat lain mengenai definisi kinerja yang diberikan oleh Rivai (2011:15), sebagai berikut: “Kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Selain itu, Mathis & Jackson (2013) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak pekerja memberi kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

*Performance* yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah motivasi kerja dan lingkungan kerja.

Berbicara mengenai motivasi, motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan seseorang ke arah suatu tujuan tertentu yang berkaitan dengan tugasnya. Lain hal seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2009 : 222), motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Menurut Luthans, dkk (dikutip Rivai, 2011:141), sumber motivasi berasal dari dalam diri (*intrinsic*). Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dari dalam diri seseorang yang harus terpenuhi. Menurut Wursanto (2003:300) kebutuhan (*needs*) merupakan pembangkit dan penggerak perilaku. Ini berarti bahwa apabila terdapat kekurangan akan kebutuhan, maka orang akan lebih peka terhadap motivasi.

Dengan demikian, kebutuhan berhubungan erat dengan kekurangan yang dialami seseorang. Kekurangan ini dapat bersifat fisiologis (makanan, pakaian, dan tempat tinggal), psikologis (pengakuan atau

penghargaan) dan social (kelompok). Apabila berbagai macam kebutuhan itu dapat terpenuhi atau berbagai macam kekurangan itu dapat diatasi maka akan memberikan dorongan kepada seseorang untuk berprestasi lebih baik. Oleh karena itu, motivasi utama seseorang bekerja di perusahaan adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan tersebut. Semakin baik seseorang bekerja (kinerja meningkat), maka semakin baik pula seseorang bisa memenuhi kebutuhannya.

Selain untuk memenuhi kebutuhan/kekurangan yang dirasakan karyawan, ada faktor diluar diri karyawan yang mempengaruhi atau mendorongnya untuk berkinerja baik, yakni lingkungan kerja, karena kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap karyawan akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Sukanto dan Indriyo dalam Tika (2006: 29), mengatakan bahwa: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja”. Sedangkan Sedarmayanti (2011:11) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi seseorang saat bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Selanjutnya, Nitisemito (2011:183), menyatakan bahwa: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”.

Dari berbagai pendapat dan definisi lingkungan kerja tersebut, maka dapat dilihat bahwa lingkungan kerja mempunyai peranan

nyata dalam suatu kehidupan kerja manusia. Peranan lingkungan kerja yang baik adalah sebagai pendorong bagi karyawan sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, dapat lebih bersemangat, dan pada akhirnya dapat bekerja secara optimal, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mendapatkan perhatian yang lebih jauh lagi dibandingkan pada waktu-waktu terdahulu. Hal ini dapat terjadi karena seiring meningkatnya standar hidup seseorang, maka ia akan cenderung menginginkan suasana yang memberikan dukungan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi dan lingkungan kerja ditemukan dalam beberapa penelitian, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Raziq&Maulabakhsh, 2015; Teck-Hong & Waheed, 2011; Usman, et.al, 2010). Kepuasan kerja merupakan perasaan dari setiap individu terhadap suatu hal seperti pekerjaan atau posisi dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Smith *et al*, dalam Chi & Gursoy, 2009). Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Robbins, 2009) kepuasan kerja yaitu “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan yang sudah menjadi bagian rutinitasnya.” Karyawan yang merasa puas tentunya dapat memberikan yang terbaik sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Oleh karena itu, adalah tugas perusahaan untuk memberikan karyawannya kondisi atau perlakuan yang membuat mereka puas terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya akan membuat mereka memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

Berbicara mengenai kepuasan kerja, ada tiga teori yang bisa dilakukan yaitu teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan, dan terakhir *two factor theory*. Pertama, pada teori ketidaksesuaian perlu memandang bahwasanya kepuasan kerja dilihat dari bagaimana besarnya selisih antara kondisi kondisi kerja yang dialami dengan yang diharapkan. Kedua, sementara pada teori keadilan lebih mengedepankan pada prinsip yang menyatakan bahwa setiap orang (karyawan) akan dapat merasakan kepuasan atau ketidakpuasan, dapat dilihat dari apakah orang (karyawan) dapat merasa mengenai

bagaimana keadilan dan atau tidak dari situasi kerja yang mereka alami. Terakhir, pada teori dua faktor situasi dibagi kepada bagaimana seseorang dapat dipengaruhi terhadap pekerjaannya dalam dua kategori, yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* merupakan suatu karakteristik pekerjaan yang dapat terbukti sebagai sumber kepuasan kerja karyawan seperti, prestasi, penghargaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka itu sendiri. Sedangkan *dissatisfiers* merupakan suatu karakteristik pekerjaan yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja dari suatu pekerjaan yang (karyawan) lakukan. Hal tersebut mencangkup: seperti kebijakan organisasi/institusi/ perusahaan, perihal administrasi, penghasilan gaji atau upah atas timbal balik yang mereka dapatkan dari apa yang sudah dikerjakan, hubungan interpersona dalam ruang lingkup lingkungan kerja, kondisi kerja yang kondusif atau tidak, keamanan kerja dan terakhir mengenai status dalam organisasi/institusi maupun perusahaan tempat mereka berada.

Jika dikaitkan dengan motivasi kerja, berdasarkan teori dua faktor Herzberg tentang motivasi kerja, maka akan ada dua faktor yang menyebabkan seorang karyawan termotivasi dalam bekerja dan merasa puas dengan pekerjaannya. Herzberg menyebutkan dua faktor tersebut sebagai *Motivators* dan *Hygiene factors* dalam bukunya yang berjudul “The Motivation to Work” di tahun 1959 (Ahmed, et.al, 2010). *Motivator* faktor adalah semua faktor yang menyebabkan perasaan positif (*good feelings*) dalam diri pekerja dan membuat mereka puas dengan pekerjaannya. Faktor-faktor ini antara lain adalah: *achievement*, *rekognisi*, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, *advancement*, dan *growth*. Beberapa peneliti menyebut faktor-faktor ini sebagai motivasi intrinsik. Sedangkan Herzberg mengkaitkannya dengan *internal mind state*.

Sedangkan faktor-faktor lain yang menyebabkan pekerja merasakan hal yang buruk (*bad events*), merupakan bagian dari dua faktor yang disebut sebagai *Hygiene Faktor*, yang meliputi: peraturan dan kebijakan perusahaan, perilaku supervisi, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan, status, kehidupan personal,

dan safety measures (keamanan kerja). Semua faktor ini berhubungan dengan hal-hal yang ada di luar diri karyawan (eksternal faktor).

Menurut Herzberg, kepuasan kerja itu tidak bisa ditingkatkan melalui faktor eksternal, akan tetapi bisa ditingkatkan dengan cara meningkatkan motivator faktor. Akan tetapi ketiadaan motivator faktor juga tidak akan membuat karyawan tidak puas atas pekerjaannya, namun mereka menjadi tidak termotivasi dalam bekerja dan tidak ada kepuasan kerja. Demikian juga dengan keberadaan hygiene faktor tidak akan membuat karyawan termotivasi, namun hanya merasa puas dalam bekerja. Namun ketiadaan hygiene faktor tidak membuat karyawan tidak puas dalam bekerja. Oleh karena itu lawan dari kepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak ada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja juga merupakan elemen penting dalam perspektif organisasi, karena kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya berimbas pada kesuksesan dan kemajuan perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan perusahaan asuransi merupakan bagian penting dari kinerja perusahaan secara keseluruhan, selain itu peningkatan kinerja dari karyawannya ditujukan agar perusahaan dapat menjalankan dan mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan biasanya terdiri dari maksimalisasi profit, nilai tambah, produktivitas, dan return yang didapatkan para pemegang saham dan stakeholder. Akan tetapi hal tersebut tidak hanya bergantung pada kepuasan kerja dan manajemen kinerja saja, karena banyak variabel dan faktor yang mendukung dalam pencapaiannya. Modal Insani merupakan ujung tombak dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka faktor lain yang juga mendukung karyawan dalam bekerja salah satunya adalah “engagement” atau keterikatan.

Beberapa penelitian telah melakukan studi tentang keterkaitan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan. Maylett dan Riboldi dalam Abraham (2012) menyebutkan dalam tulisan mereka bahwa kepuasan kerja merupakan komponen yang membuat karyawan merasa terikat. Komponen lain yang menyebabkan keterikatan karyawan adalah motivasi dan efektivitas. Abraham (2012) sendiri dalam

penelitiannya pada karyawan perusahaan asuransi juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif satu sama lain. Dalam uji pengaruh menggunakan analisis regresi, Abraham menemukan bahwa komponen-komponen kepuasan kerja seperti pekerjaan itu sendiri, pengakuan atasan, semangat tim, kerjasama antar departemen, tunjangan, dan administrasi kebijakan perusahaan yang benar dan adil berkontribusi secara moderat terhadap keterikatan karyawan.

Keterikatan karyawan menjadi esensial dan menjadi kunci kesuksesan organisasi untuk mendapatkan keunggulan daya saing, karena keterikatan karyawan ini melibatkan perasaan dan perilaku dari karyawan (Pringgabayu & Kusumastuti, 2017), dengan ciri: Antusias, Fokus, Bangga pada perusahaan tempatnya bekerja, Proaktif, dan punya Determinasi tinggi dalam pencapaian tujuan.

Hal senada juga disampaikan oleh Kompas & Sridevi (2010) bahwa salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan adalah melalui program keterikatan karyawan yang efektif. Sehingga ketika karyawan sudah merasa terikat dengan perusahaannya, maka mereka pun biasanya akan memiliki usaha yang lebih besar untuk menunjukkan performa terbaik dari dirinya.

Penelitian pertama yang mengemukakan konsep *Employee Engagement* adalah Kahn (1990). Menurut Kahn (dalam Saks, 2006) *Employee Engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Menurut Wellins dan Concelman (dalam Pringgabayu & Kusumastuti, 2017) menyebutkan keterikatan pekerja (*Employee Engagement*) sebagai kekuatan ilusi yang memotivasi pekerja ke level performa lebih tinggi. Pendapat lain dari Harter, Schmidt, and Hayes (dalam Macey & Schneider, 2008) mendefinisikan keterikatan pekerja sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya. Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) merupakan keterlibatan pekerja secara emosional, kognitif dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas

dengan rasa puas dan antusias. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002).

Robinson et al. (dalam Saks, 2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. Rothbar (dalam Saks, 2006) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan *penghayatan* (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya).

Namun pada kenyataannya, tingkat keterikatan karyawan yang tinggi, belum tentu akan selalu berdampak positif terhadap kinerja perusahaan tersebut secara langsung, contoh kasus seperti yang terjadi di salah satu perusahaan asuransi swasta di Indonesia (selanjutnya disebut Perusahaan Asuransi) dimana secara kinerja keuangan dan pendapatan, Perusahaan Asuransi ini justru mengalami penurunan dari tahun 2015 ke tahun 2016, padahal sebagian besar karyawan yang bekerja (kurang lebih 73%) sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, yang secara langsung menunjukkan bahwa keterikatan karyawan di Perusahaan Asuransi ini sudah cukup baik. Menurunnya kinerja perusahaan ini menjadi sebuah indikasi yang kuat bahwa karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan tidak selalu mampu mendorong kinerja perusahaan. Ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Beberapa peneliti menemukan bahwa ada beberapa variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan

(Katavich, 2013; Jaksic, 2013), kemudian motivasi kerja (Dobre, 2013) dan juga lingkungan kerja (Bushiri, 2014; Oswald, 2012). Variabel-variabel tersebut juga bisa menjadi beberapa faktor lain yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Kondisi kinerja yang terjadi saat ini di Perusahaan Asuransi, mendorong penulis untuk menggali lebih dalam lagi melalui penelitian ini, sehingga beberapa objektif yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui apakah Kinerja perusahaan akan maksimal dengan adanya keterikatan karyawan
2. Mengetahui apakah keterikatan karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut
3. Menganalisis variabel apa yang secara nyata dapat mendorong terbentuknya kinerja yang maksimal di Perusahaan Asuransi

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan kajian pustaka dan hasil penelitian empiris sebelumnya, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis untuk mencoba menjawab tujuan penelitian kali ini. Terdapat beberapa hipotesis dalam penelitian ini, antara lain dipaparkan sebagai berikut:

- H1:** Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi
- H2:** Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Asuransi.
- H3:** Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja karyawan
- H4:** Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
- H5:** Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan
- H6:** Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Asuransi

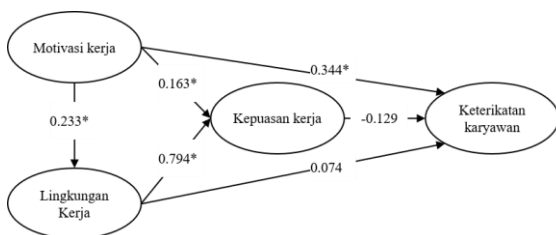
### METODE PENELITIAN

Apabila dilihat dari tujuannya, penelitian ini bersifat verifikatif di mana penelitian verifikatif adalah untuk mengetahui hubungan antarvariabel melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data di lapangan. Mengingat jenis penelitian terdiri dari verifikatif dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka ada dua metode survei yang diterapkan yaitu deskriptif survei (*descriptive survey*) dan *explanatory survey*. Oleh karena itu tipe penyelidikan (*investigation type*) dalam penelitian ini adalah tipe kausalitas. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual, yaitu para karyawan di Perusahaan Asuransi, dengan total sampel penelitian sebanyak 226 orang. Pengamatan menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *cross section/one shoot*, artinya informasi atau data yang diperoleh adalah hasil penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada tahun 2016.

Mengingat bahwa tujuan penelitian ini adalah mengukur tingkat pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen, maka pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) di dalam disertasi ini adalah *Partial Least Square (PLS)*. Alasan pemilihan metode ini adalah kemampuannya mengukur konstruk secara tidak langsung, yaitu melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, berikut kekeliruan pengukurannya..

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1. Hasil perhitungan pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan**

Sumber: Pengolahan beberapa sumber

Dari Gambar 1 hasil penelitian, dapat diterjemahkan dalam model struktural sebagai berikut:

$$\text{Keterikatan karyawan} = 0.344 \times \text{Motivasi Kerja} + 0.074 \times \text{Lingkungan kerja} - 0.129 \times \text{Kepuasan kerja}$$

Atau dalam hasil berbentuk tabel, maka penelitian ini menghasilkan beberapa koefisien pengaruh dalam output PLS yang nampak pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Path Coefficient**

Latent Variable	Value	Value (Bootstrap)	Std Error (Bootstrap)	CR
Motive Kerja	0.344	0.363	0.066	5.196
Lingk Kerja	0.074	0.0404	0.132	0.558
Kepuasan	-0.129	-0.100	0.109	-1.183

Sumber: Pengolahan data

Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai koefisien pengaruh motivasi kerja terhadap keterikatan karyawan adalah 0,344. Sedangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan adalah 0,074, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan adalah, -0,129.

Sedangkan jika diukur dari kemampuan model menjelaskan secara keseluruhan seberapa besar model mampu menjelaskan variasi keterikatan karyawan, maka motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja hanya mampu menjelaskan variasi dalam keterikatan karyawan sebesar 12%. Hasil perhitungan tersebut nampak dalam koefisien R<sup>2</sup> yang terdapat dalam output inner model PLS yang tersaji dalam Tabel 2 berikut:

**Tabel 2. Inner Model Dimension**

R <sup>2</sup>	Standard Error	Critical Ratio (CR)
0.120	0.046	2.605

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil perhitungan memberikan koefisien determinasi sebesar 0.120 yang berarti bahwa sebesar 12% keragaman dari keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi Kerja, Lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan sebesar 88% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil

perhitungan nilai  $t$  diperoleh nilai sebesar 2.605 jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh simultan secara signifikan dari variabel Motivasi Kerja, Lingkungan kerja dan kepuasan kerja

Selain itu peneliti juga menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung ketiga variabel (motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja) terhadap keterikatan karyawan, sebagaimana tersaji dalam Tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3. Indirect, Direct, dan Total Effects Motif kerja, Lingk Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan**

Variabel	Effect		
	Direct	Indirect	Total
Motif Kerja	0.344	-0.031	0.313
Lingk Kerja	0.074	-0.102	-0.028
Kepuasan	-0.129		-0.129

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil perhitungan dalam Tabel 3 memperlihatkan bahwa pengaruh partial dari Motivasi Kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar 0.344 dengan nilai  $t$  hitung (5.196) >  $T$  tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap keterikatan karyawan dengan besar pengaruh mencapai 0.344 standar deviasi. Kontribusi secara partial dari Motivasi Kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar  $0.3442\% = 34.4\%$ , yang artinya sebesar 34.4% perubahan pada keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan Motivasi Kerja

Hasil perhitungan pengaruh dari Lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar 0.074 dengan nilai  $t$  hitung (0,558) <  $t$  tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari Lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan dengan besar pengaruh mencapai 0.074 standar deviasi. Kontribusi secara partial dari Lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar  $0.0742\% = 0.55\%$ , yang artinya sebesar 0.55% perubahan pada keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan Lingkungan kerja.

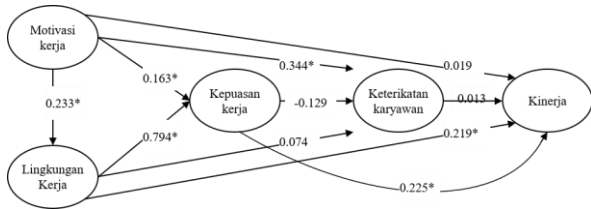
Hasil perhitungan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar -0.129 dengan nilai  $t$  hitung (1,183) <

$t$  tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh negatif namun tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan dengan besar pengaruh mencapai 0.129 standar deviasi. Kontribusi secara partial dari Lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar  $0.1292\% = 1.664\%$ , yang artinya sebesar 1.644% perubahan pada keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan kepuasan kerja.

Pengaruh negatif ini dapat juga dimaknai bahwa keterikatan karyawan sesungguhnya tidak memberikan peran positif dalam peningkatan kepuasan kerja, sehingga dalam meningkatkan kepuasan kerja keterikatan karyawan tidak wajib menjadi focus perhatian.

Selain itu berdasar Tabel 3 diatas, didapat bahwa kedua indirect effect untuk kedua path tersebut memiliki angka masing-masing sebesar -0.031 dan -0.102. Dapat dikatakan bahwa kedua path tersebut berada di bawah threshold yang diminta yaitu 0.05. Dengan kata lain, hal ini mengindikasikan tidak adanya pengaruh yang berarti (meaningful effect) dari adanya variabel intervening/mediating kepuasan kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja adalah variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap perubahan variabel keterikatan karyawan. Dengan demikian upaya peningkatan keterikatan karyawan harus lebih ditekankan pada aspek Motivasi Kerja.

Analisis yang selanjutnya penulis melibatkan juga variabel kinerja karyawan (Y) dengan semua variabel lain yang dibahas pada penelitian ini yaitu lingkungan kerja (X1), motivasi karyawan (X2), kepuasan karyawan (Z1), dan juga keterikatan karyawan (Z2) dengan hasil yang nampak pada Gambar 2 sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Utuh Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan atas Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber: Pengolahan beberapa sumber

Dari Gambar 2 dapat diperoleh hasil persamaan linier atau model struktural berikut:

$$Kinerja\ karyawan = 0.019 \times Motivasi\ kerja + 0.219 \times Lingkungan\ kerja + 0.225 \times Kepuasan\ Kerja + 0.013 \times Keterikatan\ karyawan$$

Sedangkan pemaparan dalam bentuk tabelnya diperlihatkan pada tabel 4 dan Tabel 5.

**Tabel 4. Path Coefficient**

Latent Variable	Value	Value (Bootstrap)	Std Error (Bootstrap)	CR
Motive Kerja	0.019	0.017	0.027	0.681
Lingk Kerja	0.219	0.218	0.022	10.080
Kepuasan	0.255	0.257	0.021	12.078
Keterikatan Karyawan	0.013	0.013	0.052	0.257

Sumber: Hasil pengolahan data

**Tabel 5. Inner Model Dimension**

R <sup>2</sup>	Standard Error	Critical Ratio (CR)
0.215	0.037	5.785

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 5 menggambarkan pengaruh simultan dari variabel motivasi kerja, Lingkungan kerja, Kepuasan dan Keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan memberikan koefisien determinasi sebesar 0.215 yang berarti bahwa sebesar 21.5% keragaman dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, Lingkungan kerja, Kepuasan dan Keterikatan karyawan.

Sedangkan sebesar 78.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil perhitungan nilai t diperoleh nilai sebesar 5.785 jauh lebih besar

dibandingkan dengan nilai t tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh simultan secara signifikan dari variabel *motivasi kerja*, Lingkungan kerja, Kepuasan dan Keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Asuransi.

Selain itu penulis juga menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung yang nampak dalam Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6. Indirect, Direct, dan Total Effects Motivasi kerja, Lingk Kerja, dan Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan**

Variabel	Effect		
	Direct	Indirect	Total
Motif Kerja	0.019	0.051	0.070
Lingk Kerja	0.219	0.000	0.219
Kepuasan	0.225	-0.002	0.223
Keterikatan Karyawan	0.013		0.013

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil perhitungan pengaruh partial dari motivasi kerja terhadap nilai kinerja karyawan sebesar 0.019 dengan nilai t hitung (0.681) < t tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh mencapai 0.019 standar deviasi. Kontribusi secara partial dari retaling mix terhadap kinerja karyawan sebesar 0.0192% = 0.036%, yang artinya sebesar 0.036% perubahan pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan motivasi kerja.

Hasil perhitungan pengaruh dari Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.219 dengan nilai t hitung (10,080) > t tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh mencapai 0.219 standar deviasi.

Kontribusi secara partial dari Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.2192% = 4.80%, yang artinya sebesar 4.80% perubahan pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan Lingkungan kerja.

Hasil perhitungan pengaruh dari Kepuasan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.225 dengan nilai t hitung (12.078) > t tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepuasan terhadap kinerja karyawan dengan besar



pengaruh mencapai 0.225 standar deviasi. Kontribusi secara partial dari Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $0.2252\% = 5.06\%$ , yang artinya sebesar 5.06% perubahan pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan Kepuasan.

Hasil perhitungan pengaruh dari Keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.013 dengan nilai  $t$  hitung (0.257) <  $t$  tabel (1.96) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari Keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh mencapai 0.013 standar deviasi. Kontribusi secara partial dari Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $0.0132\% = 0.016\%$ , yang artinya sebesar 0.016% perubahan pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan Keterikatan karyawan.

Berdasar pada Tabel 6 di atas, didapat bahwa ketiga variabel motivasi karyawan, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan memiliki nilai indirect effect dengan angka masing-masing sebesar 0.051, 0.000 dan -0.002. Dapat dikatakan bahwa ketiga path tersebut berada di bawah threshold yang diminta yaitu 0.05. Dengan kata lain, hal ini mengindikasikan tidak adanya pengaruh yang berarti (meaningful effect) dari adanya variabel intervening/ mediating Keterikatan karyawan.

## KESIMPULAN

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel kepuasan karyawan adalah variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap perubahan variabel kinerja karyawan. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja karyawan harus lebih ditekankan pada aspek Kepuasan. Hasil menarik ditemukan dalam penelitian ini bahwa Kepuasan memberikan pengaruh negatif apabila melalui Keterikatan karyawan namun positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan tidak mampu meningkatkan efek dari kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan model penelitian ini, yakni pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan serta implikasinya

terhadap pembentukan kinerja karyawan, belum ditemukan pada penelitian terdahulu.

## Daftar Pustaka

- Abraham, S. 2012. Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*: 8(2), 27-36
- Bernardin, H. J. dan Russell, E. A. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill
- Bushiri, C. P. (2014). The impact of working environment on employees' performance, the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
- Jaksic, M., & Jaksic, M. (2013). Performance management and employee satisfaction. *Montenegrin journal of economics*, 9(1), 85.
- Katavich, K. (2013). The Importance of Employee Satisfaction with performance Appraisal systems. Master in Arts of Psychology, Massey University, Albany, New Zealand.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Luthans, F. & Peterson, S.J. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, 21: 376-387
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Mangkunegara, A. A. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). *Human Resource Management*, Cengage Learning.
- Nitisemito, A.S. (2011). *Manajemen Personalia*, Edisi ketiga, Ghalia Indonesia
- Oswald, A. (2012). *The effect of working environment on workers performance: the case of reproductive and child health care providers in Tarime district (Doctoral dissertation, Muhimbili University of Health and Allied Sciences)*.
- Pringgabayu, D., & Kusumastuti, D. (2017). *Peningkatan Keterkaitan Karyawan Melalui Sistem Rekrutmen, Desain Pekerjaan, Kompensasi dan Iklim Organisasi dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. *Bina Ekonomi*, 20(2), 141-162.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. 2015. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. *Procedia Economics and Finance*: 32: 717-725
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Ketiga, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*, 13/E. Pearson Education India.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan kelima, Bandung, PT. Refika Aditama
- Teck-Hong, T. & Waheed, A. 2011. *Herzberg's Motivation-Hygiene and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: Mediating Effect of Love of Money*
- Tika M. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta